Universitatea Titu Maiorescu
Facultatea de Psihologie

Consiliere Educationala si Vocationala

NOTE de CURS

PROF. univ. dr. MIHAI M. PUIU

CAPITOLUL I

DEZVOLTAREA CARIEREI – TEORII

1. **Introducere.**
2. **Profesiunile de sprijin şi consilierea**
3. **Scurt istoric**
4. **Intervențiile în procesul de consiliere**
   - **4.1. Delimitări conceptuale**
   - **4.2. Tipuri de intervenții în consiliere**
5. **Teorii ale dezvoltării carierei**
   - **5.1. Teorii structurale**
   - **5.2. Teorii ale dezvoltării**

1. INTRODUCERE

Dezvoltarea în carieră este un proces care se întinde pe durata întregii vieți. Acest proces este concretizat în locurile de muncă, ocupațiile, activitățile de timp liber pentru care optează un individ. Este un proces în care propria decizie este influențată şi de mediul familial, de educația în familie şi în şcoală, de orientarea religioasă şi de alți factori sociali.

Consilierea în carieră îşi datorează existența ca disciplină ştiințifică şi practica *orientării vocaționale*, mişcare care s-a manifestat ca răspuns la imensele schimbări sociale şi demografice de la începutul secolului XX. În momentul de față, consilierea în carieră este considerată ca fiind un serviciu cu un impact major în plan social.

În cele ce urmează, ne vom referi la categoria profesională a *consilierilor în carieră,* din perspectiva a două repere:

1. Standardele ocupaționale pentru ocupațiile *consilier de orientare profesională* şi *consultant în domeniul forței de muncă,* promovate de Consiliul Național de Formare Profesională a Adulților.
2. Standardele promovate de programul de certificare GCDF – Global Career Development Facilitator.

Proiectul GCDF (Global Career Development Facilitator) a demarat în 1997, ca o inițiativă comună a CCE[1] (Center for Credentialing and Education), NCDA (National Career Development Association) şi NOICC (National Occupational Information Coordinating Committee), SUA. Între timp, proiectul GCDF s-a dezvoltat, oferind şi posibilitatea standardizării şi adaptării în conformitate cu specificul național în diferite țări. În acest moment, programul de certificare se desfăşoară în Statele Unite ale Americii, Bulgaria, Canada, China, Germania, Japonia, Noua Zeelanda, România, Turcia.

Consultantul în carieră GCDF este considerat specialistul care a urmat un program de pregătire în conformitate cu standardele CCE. Acest specialist poate oferi servicii de

[1] CCE (Center for Credentialing and Education – www.cce-global.org) este o companie nonprofit afiliata la NBCC (National Board of Certified Counselors – www.nbcc.org). Experții CCE oferă sprijin în domenii ca: acreditări, certificări, etică şi evaluare în consiliere.

consiliere individuală şi de grup, training pentru angajare, coordonează centre de consiliere în carieră, realizează interviuri, proiectează şi coordonează strategii de dezvoltare în domeniul resurselor umane. În acelaşi timp, consultantul în carieră GCDF facilitează accesul la resursele informaționale existente pe piața muncii şi este specializat în probleme de plasare a forței de muncă.

2. PROFESIUNILE DE SPRIJIN ŞI CONSILIEREA

Deşi termenul "consiliere" este utilizat uneori peste măsură, conceptul în sine nu este uşor de definit şi de diferențiat în contextul atât de larg al multitudinii de alte activități care fac apel la el. O serie întreagă de alte activități din domeniul **profesiunilor de sprijin (sănătate mintală)** îşi dispută dreptul de folosință a acestui termen: asistenți sociali, (psiho)terapeuți, psihologi, psihiatri şi bineînțeles, consilieri – toți aceştia consideră că, într-un anume context profesional, pot fi considerați, de fapt, numai şi numai consilieri.

Sub titulatura de profesiuni de sprijin (de sănătate mintală), găsim reunite o serie de domenii axate pe nevoi sociale diferite. Unii profesionişti sunt rapid identificați ca atare (psihiatri, psihologi, consilieri, asistenți sociali). Alții (medicii, preoții, surorile medicale, profesorii) încep deja să fie şi ei încadrați, în literatura de specialitate, în rândul acestor profesionişti.

Consilierea reprezintă procesul prin care o persoană specializată numită consilier oferă suport, într-un cadru metodologic bine definit, unei alte persoane (client) care este astfel sprijinită în adoptarea unor decizii privind propria viață personală şi profesională. Abordarea este una de tip holistic, fiind atinse aspecte care țin de stil de viață, carieră, dezvoltare personală – cu scopul atingerii unui echilibru personal.

Vom încerca o comparație între principalele profesiuni de sprijin care îşi dispută domeniul consilierii – psihologia, psihiatria, asistența socială şi consilierea – din punctul de vedere al formării profesionale, al referințelor legale şi al rolurilor fiecărui specialist.

Trebuie avut în vedere faptul că granițele acestor profesiuni nu sunt foarte rigide, rolurile se confundă şi se suprapun uneori, întâlnind situații de consilieri şcolari care practică (şi) terapie, psihologi de formație clinică activând în şcoli, ca şi consilieri şcolari sau psihoterapeuți care ocupă posturi de asistenți sociali în slujba comunității. Oricum, dincolo de această relativă flexibilitate, se mențin o serie de importante diferențe între aceşti specialişti, diferențe care provin pe de o parte din formația teoretică şi practică a fiecăruia şi pe de altă parte din tradiție şi din acreditări.

Există câteva elemente care fac distincția clară între **consiliere** şi **psihoterapie**: primul ar fi **situația** abordată de fiecare specialist în parte: consilierea se adresează tuturor persoanelor considerate clinic « normale » care se confruntă cu probleme de rezolvat sau care doresc să se dezvolte în plan personal şi/sau profesional, pe când psihoterapia se ocupă mai ales de situații de tulburări ale sănătății neuropsihice.

În al doilea rând, este vorba de **formația** celor doi specialişti – consilierul are o pregătire interdisciplinară, viziunea sa este mai cuprinzătoare decât a specialistului psihoterapeut.

Din punctul nostru de vedere, un element foarte relevant pentru această distincție necesară este faptul că activitatea de consiliere are un caracter **proactiv,** pe când, de cele mai multe ori, psihoterapia acționează într-un mod **reactiv.** Este adevărat că, în final, ambele urmăresc schimbări de comportament, dar consilierea încearcă să prevină potențiale probleme, să sprijine deciziile clientului pentru un plan de acțiune care să îi asigure, undeva în viitor, succesul într-un domeniu sau altul; psihoterapeutul se ocupă de cele mai multe ori de *tratarea* unor probleme deja existente. Acest lucru nu înseamnă că elementul proactiv este eliminat cu totul din sfera psihoterapiei, sau că invers, consilierea nu îşi propune să trateze vreodată – noi am luat în considerare doar caracterul general al celor două activități.

Psihologii sunt foarte bine pregătiți să identifice şi să trateze problemele emoționale, să întreprindă cercetări şi să aplice tehnici de evaluare a personalității, să practice consiliere şi psihoterapie individuală şi de grup. Psihologii activează în organizații umanitare, instituții de stat sau private, penitenciare, companii industriale, şcoli etc.

Diferența esențială între un consilier şi un **psihiatru** pare, la prima vedere, faptul că doar ultimul are dreptul legal să prescrie tratament medicamentos. Psihiatrii au pregătire medicală (facultatea de medicină, cu o specializare în psihiatrie) şi au abilități

pentru tratarea tulburărilor mentale de etiologie fiziologică. Sunt bine pregătiți pentru identificarea şi tratarea oricărei tulburări de natură psihopatologică. Pe de altă parte, psihiatrii au pregătire minimală în ceea ce priveşte tehnicile de consiliere individuală sau de grup, tehnicile de evaluare informală ori în domeniul dezvoltării competențelor.

Deşi rolul tradițional al **asistentului social** este strâns legat de categoriile sociale defavorizate (pentru care asistenții sociali jucau un rol de « avocați » sau sfătuitori), după anii '90 acest specialist este pregătit să îşi asume inclusiv roluri de consilier şi uneori de psihoterapeut pentru persoane cu diferite probleme sociale. Asistenții sociali sunt des întâlniți în organizațiile de protecție a familiei, copilului, femeilor, şomerilor, bătrânilor, în spitale, fundații şi asociații umanitare. Deşi pregătirea lor s-a diversificat ca urmare a dezvoltării rolurilor lor sociale, asistenții sociali sunt uneori puțin pregătiți pe partea de consiliere în carieră, tehnici de evaluare şi metode cantitative de cercetare socială.

Consilierii pot fi regăsiți într-o mulțime de roluri sociale, în şcoli, ca practicieni în domeniul privat, în companii industriale, în organizații (non)guvernamentale etc. Consilierii lucrează cu indivizii şi cu grupurile, administrează instrumente de evaluare a personalității clientului, proiectează şi implementează planuri de dezvoltare individuală şi la nivel de instituții, oferă servicii de orientare în carieră, consultanță, training etc. – pentru toate categoriile de vârstă. Pregătirea teoretică este vastă; în general însă, deşi sunt multe domenii teoretice în care consilierul are expertiză, nivelul de aprofundare nu este unul foarte înalt.

În literatura de specialitate, termenul **consiliere** apare rareori singur – şi de cele mai multe ori în relație cu domeniul de specializare : consiliere şcolară/educațională (consiliere în şcoli, colegii şi universități), consiliere familială şi de cuplu, consiliere de reabilitare (şi reintegrare), consiliere în carieră, consiliere pastorală, consiliere de criză, consiliere multiculturală, consiliere organizațională etc.

3. SCURT ISTORIC

Prima parte a secolului XX este momentul începutului orientării vocaționale sistematice în Statele Unite. Deşi preocupări şi acțiuni în acest sens existau încă din secolul trecut, Jesse Davis (1871-1955) propune în 1907 primul program de orientare vocațională, cu pronunțată tentă moralizatoare. În aceeaşi perioadă, Eli Weaver (1862-1922), un director de şcoală din New York, care publicase un manual numit „Alegerea unei cariere" („*Choosing a Career*"), demarează activități de orientare vocațională în New York. Anna Reed (1871-1946) introduce astfel de activități şi în şcolile din Seattle. Majoritatea acestor programe aveau un puternic caracter moralizator şi erau dominate de idei darwiniste de „supraviețuire socială", care promovau competiția şi uneori agresivitatea în scopul obținerii unui statut superior în instituție sau societate.

Activitățile de orientare vocațională încep să se răspândească pe continentul nord-american, fără un sistem centralizat de acțiune, fără o viziune globală. Fondatorul orientării vocaționale americane este considerat a fi Frank Parsons (1854-1908), cel care înființează un *Vocational Bureau* în Boston, cu scopul asistării persoanelor care doreau să îşi aleagă o ocupație, să se pregătească pentru aceasta, să îşi construiască o carieră de succes. Parsons, a cărui lucrare „Alegerea unei vocații" *(„Choosing a Vocation")* a fost publicată după moartea sa, a dorit ca sistemul de orientare vocațională să pătrundă în toate şcolile de stat – intenție pe care nu a văzut-o materializată însă. Boston a fost locul primei conferințe de orientare vocațională, ale cărei recomandări s-au finalizat, în 1913, cu crearea National Vocational Guidance Association (NVGA).

Interesant este că teoriile lui Parsons se regăsesc în mare măsură în modelele moderne ale consilierii – de la strategia sa de abordare a unei situații, până la principiile promovate. Astfel, el a descris un proces de consiliere în trei etape:

1. analiza de către client a propriei persoane, a sistemului de aptitudini, interese, ambiții, resurse, limite – şi identificarea cauzelor acestora;
2. cunoasterea cerințelor şi condițiilor succesului personal şi profesional în relație cu un anumit post; avantajele, beneficiile, perspectivele şi dezavantajele acestui post;
3. întelegerea relație i dintre aceste două realități: clientul şi postul dorit; găsirea strategiilor optime pentru succes.

Parsons a subliniat, de asmenea, importanța atitudinii consilierului (deşi nu l-a numit aşa pe specialistul în orientare vocațională), prin aceea că acesta trebuie să aibă rolul unui *expert guide*, al unui ghid cu experiență în domeniu, care nu dă sfaturi, ci doar

îndrumă clientul pentru a lua singur cea mai bună decizie. A sugerat că relația de consiliere trebuie să fie sinceră şi onestă, cu accent pe sprijinirea clientului pentru a-şi dezvolta abilitățile analitice proprii. Nu în ultimul rând, a promovat necesitatea introducerii pe scară largă a metodei testelor psihologice în activitățile de consiliere. Toate aceste elemente ne îndreptățesc să îl considerăm pe Frank Parsons drept inițiatorul consilierii profesionale.

În deceniile următoare, orientarea vocațională a pătruns în şcoli şi a început să fie oferită, ca serviciu, de instituțiile de asistență socială, şomerilor şi persoanelor fără ocupație. John Brewer sugerează în 1932 că specialiştii în orientarea vocațională din şcoli ar trebui să îşi mărească spectrul de acțiune, cu scopul întâmpinării tuturor problemelor personale şi şcolare ale elevilor – şi să se implice de asemenea în ajustarea programelor curriculare şi în probleme de managementul clasei de elevi.

În 1927, unul dintre cele mai importante teste de inventar de interese, *Strong Vocational Interest Blank,* a fost introdus în cadrul activităților de orientare vocațională – şi a revoluționat acest domeniu. În acelaşi timp, testele folosite în cadrul armatei au fost preluate cu succes pentru măsurarea abilităților în şcoli, fabrici şi uzine. La mijlocul secolului al XX-lea, folosirea testelor în consiliere devenise deja un fapt comun.

La sfârşitul Primului Război Mondial, o serie de psihologi şi-au oferit serviciile pentru recuperarea supraviețuitorilor de pe front, întorşi acasă cu severe probleme psihice (astăzi, asemenea probleme ar fi catalogate drept stres posttraumatic). Cum abordările psihoterapeutice de lungă durată încep să se dovedească inutile în condițiile unui număr prea mare de clienți, teoreticienii se îndreaptă spre dezvoltarea unor modele de acțiune de scurtă durată.

În anii ’30, E.G.Williamson (1900-1979) propune ceea ce se consideră de comun acord a fi prima teorie a consilierii. Inițial inspirată de scrierile lui Parsons, teoria, de factură directivă, propune o serie de acțiuni în cinci etape:

1. examinarea problemei şi analiza situației clientului;
2. sintetizarea, sumarizarea şi organizarea informației pentru înțelegerea problemei;
3. diagnoza, interpretarea problemei;
4. consilierea propriu-zisă, sprijinirea clientului în găsirea soluțiilor;
5. follow-up.

Între anii ’30-’40, o mulțime de gânditori umaniști de marcă își caută refugiul în America, în încercarea de a scăpa de urmărirea nazistă. Aportul lor teoretic a influențat dramatic evoluția consilierii ca știință și practică. Carl Rogers (1902-1987), care inițial era angajat al Rochester Guidance Center, a fost profund impresionat de ideile europene – rezultatele fiind vizibile în abordarea pe care o propune – umană, nondirectivă, sinceră și deschisă. Teoria sa reflectă spiritul anilor de dupa cel de-al doilea Război Mondial – dominați de libertatea personală și autonomie.

Un moment important în dezvoltarea consilierii a fost cel din perioada anilor ’50. Acum, în relație directă și cu ideile europene, s-au dezvoltat consilierea în carieră (Ginsberg, Ginsburg ș.a.), teoriile dezvoltării copilului (Piaget, 1954), teoriile dezvoltării umane (Erikson, 1950).

Probabil evenimentul cu impact maxim asupra consilierii a fost lansarea lui Sputnik, în 1957. Congresul american a votat *National Defense Education Act* în 1958, care a avut ca rezultat direct creșterea impresionantă a numărului de consilieri în învățământul secundar în anii ’60 și în învățământul primar începând cu 1964. Scopul era ca acești consilieri să identifice elevi cu potențial peste medie în domeniile științifice (matematică, fizică), și să îi orienteze spre o carieră de viitori oameni de știință.

Anii ’50 au fost momentul apariției consilierilor cu norma întreagă în colegii, unde s-au înființat puternice centre de consiliere. Deși la începutul anilor ’60 trei orientări mari dominau (abordarea psihodinamică, teoriile directive și cele centrate pe client), deceniul a însemnat o explozie a unei multitudini de alte teorii: rațional-emotive (A. Ellis), comportamentale (Bandura, Wolpe), relaționale (W.Glasser), gestaltiste (F. Perls), analiza tranzacțională (Berne), abordările existențialiste (Frankl, Arbuckle). Dezvoltarea teoretică la o asemenea scară a fost posibilă și datorită cererii sociale fără precedent. Măsurile legislative legate de proiectul „Great Society” al președintelui Johnson au dus la înființarea unei rețele naționale de centre de sănătate mintală, care ofereau servicii de consiliere în regim de spitalizare, spitalizare parțială, consultanță educațională.

Anii ’70 înseamnă o cotitură în formarea studenților-consilieri. Pe baza teoriilor lui Carl Rogers, ia naștere *microconsilierea*, ca tehnică de consiliere asemănătoare unui interviu semistructurat, bazat pe comportamente de ascultare activă, asistare, empatie. Nivelul de profesionalism crește în această decadă: se implementează standarde privitoare la programele de formare în consiliere de nivel postuniversitar (master).

Anii ’80 şi ’90 înseamnă o explozie a certificarilor şi licenţelor în domeniul consilierii americane. În 1982 se înfiinţează NBCC (National Board for Certified Counselors), care oferă teste standardizate la nivel naţional pentru certificarea consilierilor. Până în acest moment, NBCC a certificat în jur de patruzeci de mii de consilieri.

Anii ’90 constituie momentul accentuării interesului pentru aspectele etice, profesionale şi multiculturale în domeniul consilierii. În 1995, ACA (American Counseling Association) şi-a revizuit codul etic şi a adăugat o serie de standarde practice.

În lume, nu a existat o preocupare pentru consilierea educaţională înainte de sfârşitul celui de al doilea Război Mondial, decât cu mici excepţii – Anglia şi Germania fiind două dintre ele, cu birouri de consiliere în carieră care funcţionau încă din anii ’30. După 1945, statele occidentale au început să fie direct influenţate de valorile americane – şi implicit de modelele de consiliere specifice. Cu toate acestea, ştiinţa pedagogiei a avut dintotdeauna o componentă specifică ce poate fi asimilată consilierii. Preocuparea pentru moralitatea tinerei generaţii şi pentru orientarea vocaţională a existat practic la toate popoarele – România fiind un caz specific.

În momentul de faţă, consilierea americană pare a fi o instituţie solidă, sprijinită de un cadru legislativ, de programe educative valoroase, de asociaţii profesionale şi de un cod etic bine construit. Acesta este motivul pentru care alte ţări au adoptat şi adaptat o serie de modele americane aplicabile la realităţile proprii. Până la momentul anului 2000, consilierea era o instituţie puternică deja în ţările puternic industrializate din Europa şi Asia, care, pe baza modelelor americane importate şi în funcţie de propriile necesităţi sociale, şi-au dezvoltat sisteme naţionale de consiliere.

Sute de teorii şi abordări conviețuiesc în bună pace în peisajul atât de divers al consilierii. Multiculturalitatea câştigă tot mai mulţi adepţi. Modelele de scurtă durată se impun, cele de lungă durată fiind în special folosite de psihoterapeuţi. Specialiştii consilieri pot fi găsiţi în zilele noastre în absolut toate instituţiile sociale: şcoli, companii industriale, fabrici, uzine, organizaţii guvernamentale si nonguvernamentale, fundaţii, orfelinate, cămine de bătrâni. Rolurile consilierului îi permit acestuia să îşi ofere atât serviciile de consiliere individuală, de grup, dar şi să acţioneze în calitate de consultant pentru departamente ca resurse umane, relaţii publice, cercetare, în şcoli, universităţi,

agenții (non)guvernamentale şi să facă echipă cu sociologi, manageri, psihologi, medici, pentru proiecte de anvergură.

4. INTERVENȚIILE ÎN PROCESUL DE CONSILIERE

De-a lungul timpului s-au conturat o serie de controverse în ceea ce priveşte accepțiunile termenilor **carieră, muncă, vocație, loc de muncă, poziție profesională, ocupație**. Nici astăzi situația nu este foarte clară, existând autori care folosesc o parte din termeni într-o manieră ambiguă.

4.1. Delimitări conceptuale

Pe de o parte, au existat specialişti consilieri şi psihologi care au s-au referit la carieră ca la **vocație** – iar pe de altă parte, specialişi care au respins această semnificație, considerând că **vocația** implică predeterminare, fatalitate şi pasivitate. Aceştia din urmă au militat pentru **alegere** şi **decizie**, ca fiind cele mai sigure căi de atingere a unui nivel optim de satisfacție profesională.

Termenii ***muncă*** şi **slujbă/loc de muncă/job/ocupație** au în anumite contexte acelaşi înțeles, deşi din punct de vedere tehnic nu înseamnă acelaşi lucru. De la puritanii care considerau munca drept unicul scop al omului ca ființă socială şi până la umaniştii contemporani care privesc munca drept unul dintre mijloacele de împlinire personală – conceptul de muncă este, de câteva zeci de ani, analizat în legătură cu termenul **carieră**.

Exercițiu:
Vă rugăm să vă analizați actualul loc de muncă (sau unul trecut) din următoarele puncte de vedere:

1. Poziția dumneavoastră profesională;
2. Responsabilitățile de la locul de muncă;
3. Clienții dumneavoastră – publicul cu care interacționați;
4. Aşteptările pozitive pe care le aveți de la actualul loc de muncă; perspective ;
5. Rezerve (pe plan personal şi profesional) pe care le manifestați în legatură cu locul de muncă.
6. Aşteptările pe care le aveți de la acest curs; în ce mod credeți că experiența pe care o veți câştiga vă va ajuta să depăşiți acele rezerve/temeri.

Comentați situația actualului dumneavoastră loc de muncă, din perspectiva mai largă a carierei dumneavoastră.

În prezent, **munca** este considerată a fi un efort sau o activitate (plătită sau neplătită) desfăşurată cu scopul creaţiei unui produs valoros pentru propria persoană sau pentru societate, în cadrul unui orar de lucru sau în timpul liber.

Poziţia profesională face referire directă la o serie de responsabilităţi repartizate unui individ. Există, deci, atâtea poziţii profesionale câţi indivizi muncesc.

Exerciţiu:
Enumeraţi poziţiile profesionale ocupate de dumneavoastră până în prezent şi discutaţi succesiunea lor din perspectiva dezvoltării profesionale/ a carierei dumneavoastră:

Ocupaţia este un grup de mai multe servicii similare în mai multe sfere profesionale.

Noţiunea de **carieră** a înregistrat transformări multiple de-a lungul timpului. În anii ’70, era considerată ca fiind legată exclusiv de aspectele profesionale ale vieţii individului. Ulterior, termenului i s-au adăugat conotaţii care au legătură cu viaţa personală, comunitară, economică.

Sub aspect economic**,** cariera reprezintă o secvenţă de poziţii profesionale ocupate de o persoană, ca urmare a pregătirii şi meritelor sale profesionale (este implicat procesul de dezvoltare profesională). Sub aspect sociologic, cariera este o succesiune de **roluri** jucate de o persoană de-a lungul vieţii.

Rolul este o poziţie adoptată temporar, legată de o funcţionalitate anume a fiinţei umane. Chiar dacă un rol se exercită pe o perioadă îndelungată de timp (ex : rol de soţ/soţie), acesta nu poate defini în mod exclusiv o persoană, care îndeplineşte o multitudine de roluri care corespund activităţilor diverse desfăşurate la un moment dat.

Exercițiu:

CINE SUNT EU? Roluri.

În trecut	Acum (roluri curente)	În viitor (roluri estimate)

Concluzii:
Cum îmi afectează viața personală şi profesională rolurile pe care le îndeplinesc?

Sears (1982) definea cariera ca fiind totalitatea muncii depuse de individ de-a lungul vieții. McDaniels (1989) o considera ca fiind suma activităților de muncă şi de timp liber depuse de un individ. Una dintre cele mai complete definiții a fost oferită de Herr şi Cramer în 1996 :

Cariera este un fenomen unic şi se construieşte în funcție de alegerile fiecărei persoane. Este un construct dinamic care se întinde de-a lungul întregii vieți şi care nu include numai ocupații, ci integrează armonios munca şi alte roluri sociale : familia, comunitatea, timpul liber.

Spre sfârşitul secolului trecut, **dezvoltarea carierei** începe să fie abordată din perspectivă holistică. Viața personală şi stilul de trai nu mai sunt considerate în mod separat. Factori psihologici, sociali, educaționali, economici, de natură fizică – dar şi *şansa* sunt luați în considerare în analiza carierei. Factori de natură comunitară, multiculturală, care țin de influențele, stilul decizional şi atitudinile față de muncă ale grupurilor cu care interacționează individul au căpătat o importanța majoră în opinia specialiştilor.

Zunker (1994) consideră dezvoltarea carierei ca fiind un concept similar **dezvoltării ocupaționale/vocaționale** – care presupune un proces neîntrerupt de ajustare a credințelor, valorilor, abilităților şi aptitudinilor, intereselor şi trăsăturilor de personalitate, în relație cu universul muncii.

Ca o observație de final, ocupațiile, pozițiile profesionale, locurile de muncă sunt realități obiective, ele există în afara noastră, pe când despre carieră nu se poate discuta decât în relație cu experiențele personale ale unui individ anume. Cariera este un construct subiectiv.

4.2. Tipuri de intervenție în consiliere

În relație cu toate aceste concepte analizate şi cu dinamica relației care se stabileşte între client şi consilierul în carieră (sau instituția care oferă servicii de consiliere în carieră), vorbim de **intervenție în carieră** ca de un act deliberat care se produce cu scopul ameliorării/dezvoltării unui anume aspect care ține de cariera persoanei, pe baza unui proces controlat de luare a deciziilor.

Orientarea în carieră (*career guidance*) se referă la un efort sistematic de informare pe probleme legate de piața muncii, în relație cu activități de sprijinire a clientului în efortul acestuia de a se cunoaşte mai bine, de a-şi explora potențialul profesional (şi personal). Presupune în general activități organizate în sesiuni individuale, de grup sau în ore speciale la clasă de orientare în carieră. Se ating aspecte legate de plasament şi analiză a pieței muncii pe anumite segmente, se sondează condițiile/criteriile de reuşită profesională.

Informarea în carieră *(career education*) presupune un efort sistematic de influențare a procesului de dezvoltare în carieră a elevilor/studenților/adulților, prin informarea propriu-zisă, introducerea conceptelor specifice pieței muncii în curriculumul şcolar, organizarea unor ore speciale de informare în carieră, invitarea unor specialişti, organizarea unor vizite şi excursii tematice, practica în producție în diferite instituții.

Coaching-ul *(career coaching)* este o activitate de regulă întâlnită în sectorul industrial/comercial şi presupune efortul managerilor, al consilierilor şi al consultanților de resurse umane de a facilita dezvoltarea în carieră a angajaților. Este un serviciu asigurat de companie prin care se urmăreşte sprijinirea angajaților în efortul de autoperfecționare profesională şi pentru identificarea oportunităților de dezvoltare profesională/promovare în interiorul organizației.

Informarea pe piața muncii (*labor market information*) este o activitate de obicei încorporată în activități mai complexe de orientare şi consiliere în carieră, de planificare a carierei, şi presupune analiza şi prezentarea unor tendințe pe piața muncii, analiza unor ocupații şi a unor poziții specifice, a unor sectoare industriale etc.

Consilierea în carieră (*career counseling*) este un serviciu care se adresează unui client individual sau unui grup care se află în situația unei decizii în carieră sau într-un proces de ajustare/ameliorare a vieții profesionale (în relație cu cea personală). Este un proces care se desfăşoară de-a lungul unor etape (stabilirea unui raport între client şi consilier, evaluarea situației de consiliere, fixarea scopurilor, intervenția, finalizarea). Posibilele rezultate ale procesului de consiliere pot fi:

- autocunoaşterea; identificarea unor abilități specifice; identificarea elementelor de dezvoltat;
- informarea şi selecția/orientarea spre o ocupație sau carieră;
- cultivarea încrederii într-o decizie în carieră anterior exprimată;
- strategii de adaptare la actualul loc de muncă;
- strategii de reducere a stresului profesional şi de ridicare a nivelului de satisfacție în muncă;
- strategii de coordonare a rolurilor personale cu cele profesionale;
- atingerea unui echilibru personal şi profesional, atingerea unui nivel optim de sănătate mintală.

Dezvoltarea carierei este un fenomen care se întinde pe tot parcursul vieții individului, ca proces continuu de învățare, autodescoperire, decizie, planificare ce presupune, în anumite momente, apelul la intervenții de tipul celor descrise mai sus. În principiu, se consideră că etapele unui asemenea proces fac referire la:

- strângerea de informații despre propria persoană (roluri, interese, valori, abilități, aptitudini, stilul personal, nevoi de dezvoltare, medii de lucru preferate);
- informații despre posibilitățile de muncă (analiza ocupațiilor existente, a oportunităților oferite de piața muncii) prin intermediul mass-media, a contactelor personale şi profesionale etc;
- decizii (identificarea şi evaluarea oportunităților, alegerea unor opțiuni pe termen scurt, mediu şi lung);
- fixarea unor scopuri (proiectarea etapelor necesare atingerii obiectivelor personale) şi implementarea unor planuri de acțiune.

Dincolo de abordările analitice, structurale ale traseului de carieră – ar trebui întotdeauna luate în evidență şi elementele de creativitate, inovație, atitudini proactive

față de muncă şi viață. Poehnell şi Amundson introduc la sfârşitul anilor '90 conceptul *careercraft* care exprimă metaforic capacitatea fiecăruia dintre noi de a regândi situația actuală, de a ne reinventa pe noi înşine, de a ne re-crea destinul profesional (cariera). Ideile de bază asociate conceptului sunt : inovația, energia creatoare, angajamentele asumate, *empowerment* – implicate în căutarea permanentă a unor noi oportunități profesionale. Imaginea promovată de teoreticieni este aceea a unui client animat de o atitudine proactivă față de cariera sa, şi nu de o atitudine pasivă de observator sau victimă a dinamicilor sociale.

Exercițiul de autoanaliză „Linia vieții”:

Linia orizontală de mai jos reprezintă traseul vieții dvs. Plasați un x în punctul în care vă aflați. Semnul + arată momentele de succes pe care le-ați trăit. Semnul – momentele de eşec sau când lucrurile nu au mers prea bine pentru dvs. În funcție de diferitele etape ale vieții dvs, notați episoadele memorabile sau rolurile pe care le-ați perceput ca având conotații pozitive sau negative (cu + şi cu -) şi uniți-le cu o linie. Ce concluzii puteți formula?

Copilăria	Adolescența	Tinerețea	Maturitatea	Vârsta a treia
		+		
Naştere		→		**Moarte**
		-		

5. DEZVOLTAREA CARIEREI – TEORII

Încă de la începuturile orientării vocaționale, dar mai ales în ultimele trei-patru decenii, o serie de modele de dezvoltare în carieră au fost concepute ca suport pentru clientul care se vedea în situația unei decizii referitoare la propria viață şi carieră. Teoriile abordează problema rolurilor sociale şi a carierei în mod diferit. De exemplu, Bandura (teoria autoeficienței) consideră că alegerile în carieră sunt determinate de convingerea persoanelor că pot sau nu pot fi eficienți în anumite activități. Tiedeman formulează teoria deciziei, conform căreia alegerea în carieră este bazată pe imaginea de sine a persoanei. Teoria situațională (Warnath) consideră că opțiunile în carieră sunt în afara puterii noastre de control, fiind determinate nu atât de factori interni de decizie, cât de factorii sociali.

Jepsen (1984) divide teoriile dezvoltării în carieră în două grupuri mari:

- teorii structurale, orientate pe caracateristicile individuale şi pe responsabilitățile profesionale;
- teorii ale dezvoltării, orientate spre dezvoltarea ființei umane de-a lungul vieții.

În cele ce urmează vom analiza pe scurt principalele teorii ale dezvoltării carierei.

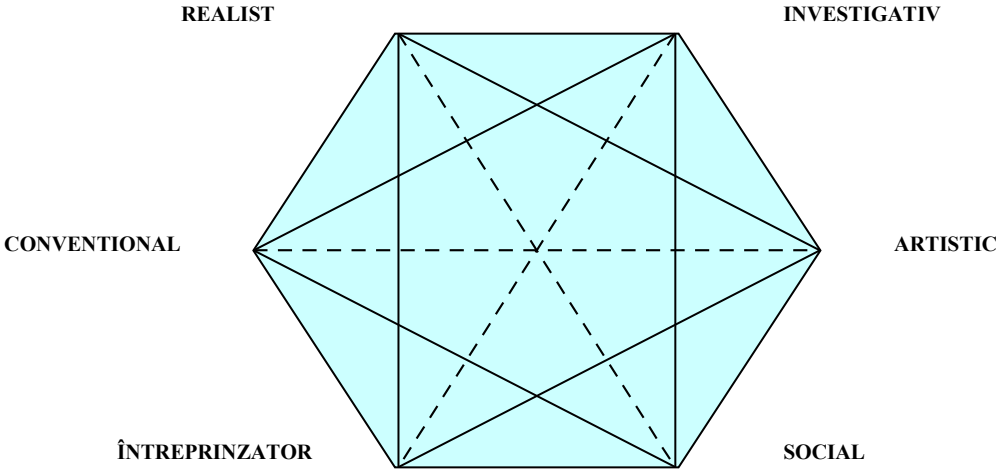
5.1. Teoriile structurale

În această categorie se află incluse teoriile formulate de Frank Parsons, de John Holland si teoriile socioeconomice.

a. Abordarea trăsătură-factor *(trait and factor theory)*, dezvoltată de Frank Parsons, a fost foarte populară până în anii ’50. Consilierul era dator să asiste clientul în aprecierea punctelor tari şi slabe, în cercetarea disponibilităților locurilor de muncă pe piață şi în final în aplicarea unei strategii raționale de luare a deciziei potrivite. Contestată mai ales din cauza faptului că se consideră că unicul rol al consilierului este cel de comparare mecanică a abilităților clientului cu abilitățile cerute pe piața de muncă, în prezent consilierii în carieră care aplică această strategie au adoptat cele mai noi tehnici de evaluare a abilităților şi a personalității clientului. Procesul de consiliere se desfăşoară acum într-o manieră

dinamică; clientul adoptă o decizie de carieră în perfectă cunoştinţă de cauză a potenţialului personal/profesional şi a resurselor de care dispune.

b. Teoria alegerii ocupaţionale a lui John Holland a înregistrat în anii '70 un succes remarcabil, poate şi datorită instrumentului folosit pentru culegerea datelor, un chestionar uşor de completat şi care poate fi şi autoaplicat de către client.



John Holland, modelul hexagonului

Holland este de părere că factorii genetici şi de mediu pot influenţa fiinţa umană în dezvoltarea unei ierarhii a metodelor preferate de abordare a îndatoririlor sociale. Holland a identificat şase tipuri de personalitate, în concordanţă cu manierele de acţiune socială, cărora le-a dat nume care reflectă orientarea lor principală: realistic, investigativ, artistic, social, întreprinzator *(entreprising)* şi convenţional. De asemenea, susţine că există numeroase ocupaţii care se potrivesc cu fiecare persoană în parte, în funcţie de personalitatea acesteia. Nu există tipuri pure de personalitate, dar una-două trăsături majore pot determina cu destulă exactitate orientarea potrivită în carieră. Holland a prezentat cele şase tipologii sub forma unui hexagon, în care tipurile apropiate (adiacente) au mai multe puncte comune decât cele nonadiacente. După aplicarea instrumentului, fiecare subiect primeşte un cod, în funcţie de tipul predominant şi de următoarele două. Holland şi colaboratorii săi au întreprins o cercetare de mari proporţii, cu scopul de a identifica, pentru fiecare ocupaţie în parte, codul de personalitate. În anul 1996 semnează, împreună cu Gottfredson si Ogawa, *The Dictionary of Holland Occupational Codes* – unde se regăsesc codurile a mai mult de 12.000 de

ocupații. De exemplu, codul de personalitate pentru consilier este **SAE** (tipul *social* este predominant, urmează tipurile adiacente *artistic* şi *întreprinzător*).

c. Teoriile socioeconomice pun un accent deosebit pe factori de genul: cultură, mediu familial, condiții socioeconomice – şi pe alți factori exteriori individului, dar capabili sa îi influențeze imaginea de sine, identitatea şi statutul social, cariera. Aceste teorii sunt cele care iau în considerare elementul **şansă** în carieră (teoria accidentului). Teoreticienii susțin că în general oamenii preferă să accepte prima şansă în carieră care li se oferă (minimul efort).

5.2. Teorii ale dezvoltării

Teoriile dezvoltării sunt orientate spre aspectele biologice, psihologice, sociologice şi culturale care influențează alegerile în carieră ale individului. În cadrul lor se caută corespondențe între stadiile de dezvoltare (copilăria, adolescența, maturitatea) şi dinamica profesională a ființei umane.

a. Teoria curcubeului (*Life-Career Rainbow* sau *Lifespan Development Theory)* propusă de Donald Super în anii '80 susține că dezvoltarea carierei este un proces continuu, început în copilărie şi sfârşit o dată cu dispariția ființei umane. Se consideră că modificarea statutului profesional este determinată de condiții socioeconomice, de nevoile persoanei, valori, interese, abilități în relațiile interpersonale şi de inteligență.

Donald Super identifică cinci stadii de dezvoltare, fiecare stadiu fiind caracterizat de responsabilități unice şi roluri. În prima etapă – **creşterea** - *(growth),* copiii se identifică uşor cu cei din jurul lor, încep să îşi conştientizeze propriile interese şi abilități în relație cu lumea profesională. În stadiul **explorativ** *(exploration)* îşi testează **fanteziile ocupaționale** în şcoală în grupul de prieteni, etc. (14-25 ani). Se cristalizează preferințe vocaționale şi se optează pentru o direcție de educație sau alta. Al treilea stadiu, **fixarea** *(establishment),* presupune stabilirea unui domeniu ocupațional şi promovarea. Etapa de **menținere** *(maintenance)* presupune efortul de a păstra intacte achizițiile pe plan profesional, dar şi refuzul unei eventuale stagnări. Ultima etapă – **declinul** *(decline)* este marcată de orientarea spre activitățile personale, interesul pentru pensionare şi pentru petrecerea timpului liber.

Deşi în teoria inițială Super spunea că aceste stadii sunt fixe, mai târziu a menționat că există situații în care o persoană poate **explora** la toate vârstele, spre exemplu.

Teoria lui Super a însemnat un progres important în consilierea de carieră. Principiile lui sunt larg aplicate şi de consilierii şcolari, care au repere importante în ceea ce priveşte recomandările pe care le pot face clienților lor, în funcție de vârsta şi de caracteristicile etapelor de dezvoltare pe care aceştia le parcurg.

b. Teoria învățării sociale (John D. Krumboltz)

Krumboltz a dezvoltat o teorie care susține că maturizarea socială este în mare parte rezultat al învățării şi imitării comportamentelor celor din jur. Oamenii se orientează în carieră în funcție de ce au învățat şi copiat de la ceilalți. Anumite comportamente sunt întărite de ceilalți, altele sunt respinse.

Krumboltz a identificat patru elemente care influențează deciziile în carieră:

1. **Zestrea genetică şi abilitățile speciale.** Autorul consideră că anumiți factori pot avea influențe restrictive asupra individului (rasa, sexul, înfățişarea fizică), sau pot impune anumite limite în performanțele profesionale (inteligența, abilitățile artistice, coordonarea fizică etc).
2. **Condițiile de mediu,** care pot provoca anumite evenimente. Existența oportunităților de învățare în mediul familial, oportunitățile de angajare asupra cărora este informat individul, procedurile de selecție/promovare profesională, aspectele pieței muncii, evenimente naturale (cutremure, inundații, secete), cantitatea de resurse naturale, nivelul de dezvoltare tehnologică, experiențele familiale, influențele comunitare.
3. **Experiențele de învățare.** Autorul vorbeşte despre două tipuri de învățare care influențează deciziile în carieră:
    - experiențele de învățare instrumentală (acele situații în care individul acționează asupra mediului, în scopul producerii unor efecte scontate);
    - experiențele de învățare asociativă (în care individul învață ca reacție la stimulii externi, prin observarea modelelor reale sau fictive, prin compararea unor fapte, evenimente, persoane).

4. **Abilitățile de rezolvare a sarcinilor de lucru,** care sunt influențate de obişnuințele de lucru, de standardele de performanță, valorile individului, procesele cognitive.

Krumboltz consideră că specialistul consilier în carieră poate juca un rol crucial în sprijinirea clienților în efortul acestora de a-şi crea propriile şanse în carieră. Ca rezultat, clienții poate că nu ajung acolo unde au intenționat, ci acolo unde îşi doresc sa fie. De asemenea, el consideră că individul este modelat de comunitate pe parcursul întregii vieți, pe baza unui sistem de pedeapsă şi recompensare a comportamentelor sociale.

c. Teoria deciziei în carieră

Există teoreticieni care susțin că există anumite situații critice în viața noastră în care **alegerea/decizia** personală are un rol foarte important în dezvoltarea carierei. Aceste decizii pot fi legate de alegerile pe care le facem în educația noastră, de locurile de muncă pe care ni le alegem, de schimbarea lor etc.

În 1991, H.B. Gelatt a formulat o teorie numită „incertitudinea pozitivă", care vorbeşte despre o abordare paradoxală a deciziei în carieră, în momentul în care individul nu ştie nimic despre urmările alegerii sale. Este o modalitate de combinare a tehnicilor obiective/intelectuale şi a celor subiective/imaginative într-un fel de **înțelepciune** neconvențională implicată în planificarea viitorului şi în formularea unor decizii creative. Gelatt susține că **incertitudinea** care caracterizează viitorul se constituie într-o oportunitate deosebită pentru client, care astfel are posibilitatea să **intervină** şi să **modifice** viitorul, traseul personal şi profesional.

d. Teoriile cognitive.

Se referă la modalitățile în care individul procesează, integrează şi reacționează la informații – modalități care sunt influențate de structurile cognitive. Aceste structuri influențează viziunea ființei umane asupra propriei persoane, asupra celorlalți şi asupra mediului înconjurător.

La începutul anilor 1990, Peterson, Sampson şi Reardon au dezvoltat un model al orientării în carieră bazat pe procesarea informației la care individul are acces la un moment dat **(modelul CIP al deciziei în carieră)**.

Este un model bazat pe teoriile învățării care plasează la baza procesului de decizie în carieră două tipuri de informații :

1. informații despre propria persoană

2. informații despre piața muncii în relație cu propria carieră.

Modelul arată că în momentul în care adultul trebuie să ia o decizie asupra carierei sale, intervine un proces de analiză şi decizie a elementelor informaționale.

Autorii propun acronimul CASVE, pentru a explica posibilele etape ale acestui proces:

COMUNICARE: persoana devine conştientă de existența unei probleme.
ANALIZĂ: toate aspectele informaționale implicate sunt analizate.
SINTEZĂ: individul generează potențiale soluții şi identifică soluții realiste.
VALORIZARE: analiza cost/beneficii,
EXECUȚIE: se acționează în funcție de alternative.

e. Teoriile umaniste si holistice.

Noile teorii încearcă să privească munca şi cariera ca fiind parte integrantă a vieții individului – şi nu activități auxiliare cu scop lucrativ.

Vernon Zunker are o viziune umanistă asupra carierei, considerând că principala cale de reuşită profesională o reprezintă o foarte bună autocunoaştere. Conştiința propriilor calități şi defecte, cunoaşterea potențialului personal, valorizarea experiențelor profesionale anterioare, dorința de autoperfecționare – sunt căi de reuşită în carieră.

Zunker analizează relația dintre muncă şi stil de viață, militând pentru un echilibru între activitatea profesională şi timpul liber.

Richard Bolles[2] este autorul celei mai bine vândute cărți despre căutarea unui job din lume. 24.000 exemplare din ***What Color Is Your Parachute?*** se vând în fiecare săptămână în toată lumea. Cartea este revizuită anual.

O a doua carte de mare succes a lui Bolles ***(The Three Boxes of Life)*** expune o teorie conform căreia viața noastră capătă semnificație în cadrul a trei activități pe care le desfăşurăm atunci când nu dormim:

- munca

[2] www.jobhuntersbible.com

- educația
- activitățile de timp liber.

Această teorie a devenit cunoscută sub numele „paradigma lui Bolles" şi a încercat să ofere un instrument de planificare adecvată a timpului (de la o zi obişnuită de lucru, până la o săptămână sau o perioadă mai lungă de timp).

Exercițiu:
Analizați după modelul de mai jos saptămâna care tocmai a trecut. Ce concluzii puteți formula ?

- **Serviciu/muncă –** în ce zile? De la **AM**/PM la: AM/**PM**

- Lucrați şi acasă? Dacă da, ce fel de activități? Câte ore în fiecare zi?

- **Educație:** Ați învățat ceva la serviciu? Dacă da, ce anume?

Cât anume - minute/ore:

- Ați învățat ceva acasă (incluzând mass-media) sau în cadrul unei forme de învățământ? Cât anume - minute/ore:

- **Relaxare:** V-ați distrat, jucat, relaxat?

Cât anume - minute/ore:

Concluzii:

Abraham Maslow consideră că la baza motivației umane (implicate fundamental în deciziile legate de carieră) stau trebuințele resimțite de fiecare individ. Acestea au fost grupate în cinci grupe principale, sub forma unei piramide, cele de la baza piramidei fiind cele mai importante. Cele cinci seturi de necesități sunt, în ordinea importanței lor:

1. trebuințe fiziologice – a căror satisfacere asigură supraviețuirea individului (hrană, adăpost, apă, aer etc.);
2. trebuințe de siguranță – satisfac cerințe ca securitatea, stabilitatea, ordinea din viața fiecărui individ;

3. trebuințe legate de apartenență şi de dragoste - nevoia de a fi împreună cu alții, de a aparține unui grup
4. trebuințe legate de apreciere şi stimă – nevoia de autorealizare, de a fi competent, de a căştiga aprobarea şi recunoaşterea celorlalți (acele nevoi care asigură individul de compatibilitatea dintre ceea ce face şi postul pe care îl ocupă);
5. trebuințe de autoactualizare, de valorificare a propriului potențial – a căror împlinire generează o stare de mulțumire interioară.

Primele patru categorii sunt numite de Maslow trebuințe de **deficit** (corespund motivației de tip homeostazic), ultima categorie este corespunzătoare trebuințelor de **creştere** şi face apel la dezvoltarea personală a individului. Maslow face următoarele precizări: o trebuință este cu atât mai improbabilă cu cât este mai mult satisfăcută; o trebuință nu apare ca motivație decât dacă cea inferioară ei a fost satisfăcută; succesiunea trebuințelor nu trebuie înțeleasă şi interpretată rigid, în sensul că trecerea la o altă trebuință ar necesita satisfacerea în întregime şi durabilă a trebuinței anterioare; apariția unei trebuințe noi după satisfacerea celei vechi nu se realizează brusc, ci gradual.

*

Teoriile dezvoltării în carieră aduc noutatea unor puncte de vedere diferite, dar care totuşi se întâlnesc în convingerea comună că în carieră, decizia este una de lungă durată, care este pregătită din momentul copilăriei, de familie, de şcoală şi de comunitatea în care se dezvoltă individul. Cunoaşterea trăsăturilor de personalitate şi a înclinațiilor poate fi de un real folos pentru fundamentarea unei decizii adecvate a clientului, care să aducă satisfacție şi împlinire.

CAPITOLUL II

Abilitati de comunicare şi procesul de suport in CONSILIERE

1. **Abilitățile de suport**
   - **1.1 Modelul de tranziție 4-S**
2. **Abilități de comunicare de bază în procesul de consiliere**
   - **2.1 Abilități de comunicare nonverbală**
   - **2.2 Ascultarea activă în consiliere**
   - **2.3 Coordonarea**
   - **2.4 Reflecția**
   - **2.5 Provocarea**
   - **2.6. Sumarizarea**
3. **Etapele procesului de consiliere**
   - **3.1 Construirea relației**
   - **3.2 Evaluarea**
   - **3.3 *Empowerment* şi stabilirea obiectivelor**
   - **3.4 Intervenția**
     - **a. Orientarea umanistă**
     - **b. Orientarea cognitivă**
     - **c. Orientarea comportamentală**
     - **d. Orientarea sistemică**
   - **3.5 Finalul**
   - **3.6 Follow – up**
4. **Concluzii. Teoria angajamentului activ**
5. **Condițiile de mediu şi de dezvoltare ale procesului de consiliere**

1. ABILITĂȚILE DE SUPORT

De-a lungul timpului, problema abilităților de consiliere a fost mult timp direct relaționată cu "talentul" de a comunica al consilierului. Azi însă, când mediul informațional completează, compensează iar uneori înlocuieşte în totalitate serviciile consilierului în carieră, se naşte următoarea întrebare: poate talentul unui consilier să susțină într-o manieră constructivă procesul de consiliere în carieră?

O interacțiune de consiliere de succes presupune ca relația dintre intuiția unui specialist experimentat şi tehnicile de comunicare pe care le foloseşte să fie perfect funcțională. Un consilier care se bazează în mod exclusiv pe tehnicile de comunicare încercând să încadreze problema clientului în algoritmi şi scheme prestabilite poate ajunge la rezultate corecte în ceea ce priveşte problema şi descrierea ei dar cu siguranță va avea de pierdut mult în relația cu clientul care probabil nu va simți nimic mai mult decât că este interogat. În acelaşi timp, un consilier care apelează numai la latura sa intuitivă şi empatică va avea mult de câştigat în relația cu clientul dar, cu siguranță nu va reuşi să identifice nevoile de consiliere ale clientului său sau posibilități de împlinire a acestora.

Indiferent de abordarea teoretică a procesului de consiliere, este un fapt general acceptat că interacțiunea dintre un consilier şi unul sau mai mulți clienți poate fi descrisă cu termenii "proces" şi "schimbare".

Activitatea de consiliere presupune mult mai mult decât "discuții" între consilier şi client, fiind caracterizată printr-o serie de etape foarte bine definite. Succesul sau eşecul procesului de consiliere depind de asemenea şi de respectarea acestor etape - cu precizarea că una din calitățile de bază ale unui consilier este **flexibilitatea** – aplicată într-un mod înțelept şi creativ unor modele teoretice şi structuri predefinite.

Obiectivul final al interacțiunii de tip consiliere este **schimbarea** văzută ca asumare a efortului de dezvoltare a clientului într-o direcție clară, agreată/acceptată de ambele părți (client/consilier).

Dincolo de programele de formare profesională şi certificările oferite de diverse instituții, rămâne totuşi întrebarea: care sunt trăsăturile unui consilier de

succes? Poate un absolvent al unei facultăți specializate să devină un consilier eficient? De ce anume este nevoie, pe lângă orele de instruire teoretică şi cele de practică efectivă?

Exercițiu:
Completați următorul tabel:

Persoane pe care le plac	**Motive pentru care mă simt bine în jurul lor**
1.	
2.	
3.	

Enumerați însişirile pozitive ale persoanelor pe care le agreați. Ce concluzii puteți formula?

Lista de caracteristici pozitive ale unui consilier eficient este perfectibilă, permanent adaptabilă la mediul social şi cultural al consilierului, dar poate fi şi un punct de început în încercările noastre de a stabili coordonatele profilului unui asemenea specialist:

- experiență profesională (informație solidă în domeniu, abilități practice)
- abilități interpersonale şi de relaționare, de comunicare (verbală, nonverbală şi scrisă)
- bunăvoință şi respect
- obiectivitate, pragmatism
- toleranță (acceptarea celorlalți fără formularea unor judecăți de valoare)
- flexibilitate
- empatie
- autoapreciere, încredere în forțele proprii, înțelegerea şi conştientizarea propriei valori; capacitatea de a-şi recunoaşte propriile slăbiciuni

- asumarea responsabilității de a servi ca model pentru clienți
- orientarea către dezvoltarea personală precum şi spre dezvoltarea celorlalți
- deschidere, disponibilitate
- charisma
- simțul umorului
- condiție fizică bună (sănătate)
- echilibru interior
- sensibilitate față de problemele care țin de diversitate culturală şi înțelegerea acestor probleme

Exercițiu:
Autoevaluați-vă pe baza calităților menționate mai sus. Ce concluzii puteți formula?

Calitățile unui consilier eficient sunt strâns legate de abilitățile interpersonale ale acestuia, de experiența sa profesională, de expertiza şi dorința de dezvoltare şi de abilitățile de intervenție ale consilierului.

Exercițiu:
În anexa 1 veți găsi o listă unde sunt descrise competențele unui consultant în carieră GCDF. Vă rugăm să vă acordați o notă pentru fiecare arie de competență. Ce concluzii puteți formula în ceea ce vă priveşte?

1.1 Modelul tranziției 4-S

Schlossberg (1984) a descris un model de analiză a situației de tranziție pe care o experimentează un client. Modelul ne sugerează că există patru factori care influențează abilitatea unui client de a reacționa în cadrul procesului de tranziție. În plus, modelul demonstrează că deşi situația de tranziție poate fi aceeaşi, fiecare individ o va experimenta în manieră proprie, în funcție de caracteristicile personale.

Fiecare dintre situațiile de mai jos poate fi privită ca un moment de tranziție în viața unui individ.

- Moartea (unui membru de familie, a unei rude, a unui prieten)
- Probleme de sănătate, fie personale, fie în cadrul familiei

- Divorț sau separare
- Boală sau rănire
- Mariaj
- Reconciliere maritală
- Concediere de la locul de muncă
- Pensionare
- Luarea unui împrumut de la bancă
- Schimbări în situația financiară
- Schimbare în carieră
- Schimbarea locuinței
- Naşterea unui copil
- Plecarea copiilor de acasă
- Training sau alt program de formare
- Promovare la locul de muncă

Exercițiu:
Gândiți-vă la două exemple de situații de tranziție prin care ați trecut în ultimii 3 ani. Cum le-ați putea descrie? Cum v-ați raportat la ele?

Mai jos vom prezenta un scenariu pentru analiza unor situații de tranziție. Clientul, cu ajutorul consilierului, poate analiza caracteristicile **situației** în care este implicat, ale **propriei persoane** în raport cu situația cu care se confruntă, ale **elementelor de suport** de care beneficiază şi ale posibilelor **strategii** de reacție în cadrul acestui proces de schimbare.

Puteți exersa modelul de mai jos luând în considerare una din experiențele personale.

1. SITUAȚIA

- Cauza
  - Care a fost cauza situației?
- Timpul
  - Evenimentul în cauză se leagă cumva de o altă situație socială/de dezvoltare (pensionare timpurie, angajare târzie, deces prematur).
- Durata (permanent sau temporar, recurent?)
- Experiențe similare anterioare.
  - S-au finalizat cu succes?
  - Ce sentimente ați experimentat?
- Alți factori de stres.
  - Alte probleme personale/profesionale?
  - Lipsa suportului; blamarea.
- Atitudinea față de situație.
  - Pozitivă/ negativă?
  - Oportunitate sau o experiență devastatoare?

2. PROPRIA PERSOANĂ

- Importanța muncii.
    - Ce înseamnă munca pentru dvs?
    - Identitatea legată de muncă?
- Echilibrul dintre muncă şi alte solicitări.
- Rezistență sau adaptare la schimbare.
- Încredere în propriile forțe.
    - Aveți suficientă încredere în dvs. încât să puteți face față unor provocări (de acest gen)?
- Semnificația atașată evenimentului de viață cu care se confruntă clientul.
    - Găsiți înțeles în viața dvs?
    - Simțiți că aveți o „misiune”? Un scop în viață? Puteți considera munca o parte a acestei misiuni?

3. ELEMENTE DE SUPORT

- Gândire pozitivă despre sine.
- Încurajarea existentă în mediul în care trăiți.
- Informare. Oameni, cărți, alte materiale care oferă cunoştințe legate de planificarea carierei şi căutarea unui loc de muncă.
- Referințe venite din partea specialiştilor de plasare a forței de muncă.
- Deschizătorii de uşi; “relațiile”.
- Ajutor practic (existența unei bine pentru copii, împrumut de bani, ajutor cu transportul, scrierea unui CV sau a unei scrisori).

4. STRATEGII

- Răspunsuri care modifică situația, care oferă control.
    - Planificarea carierei.
    - Training.
    - Căutarea unui loc de muncă.
- Răspunsuri care schimbă înțelesul problemei.

- Reconsiderarea problemei, schimbarea percepției (situația poate fi percepută ca pe o oportunitate).

- Răspunsuri care ajută la combaterea stresului.
  - Exerciții fizice.
  - Nutriție.
  - Alte strategii personale de combatere a stresului.

Exercițiu:
Vă confruntați în acest moment cu o situație de tranziție de orice fel? Dacă da, analizați situația conform modelului 4–S descris mai sus.

În rândurile care urmează vom detalia situațiile care pot apărea în discuția cu un client prin utilizarea modelului 4-S.

SITUAȚIA

- **Cauza**

Orice situație de tranziție este generată de anumite motive. Consilierul va urmări identificarea cauzelor situației pentru care clientul solicită ajutor. Cauzele pot fi interne sau externe. Cele interne țin de controlul pe care un individ îl are asupra situației pe care alege să o influențeze într-un fel sau altul. Cauzele externe sunt independente de controlul clientului. Să luăm exemplul unei persoane aflate în şomaj la momentul începerii procesului de consiliere. În încercarea de a identifica motivele situației prezente aflăm că acesta a fost concediat de la locul de muncă datorită politicii de disponibilizări masive adoptate de companie în procesul de restructurare. Aceasta este o cauză externă în care clientul a avut control minim, dacă nu inexistent.

Ne putem confrunta însă şi cu situația în care un client spune că a fost concediat de la locul de muncă din cauza nenumăratelor acte de indisciplină şi insubordonare. În situația de față cauza ar fi putut fi controlată şi evitată de către client. Cunoaşterea acestui aspect este extrem de utilă pentru consilier întrucât aduce informații prețioase despre client. Cu ajutorul lor şi a celorlalte elemente strânse în etapa de evaluare, consilierul îşi va face o imagine despre client şi va lucra împreună cu acesta la stabilirea anumitor

obiective. Tot pe baza acestor informații consilierul va decide strategia de lucru în etapa de intervenție precum şi dacă este cazul pentru client să beneficieze de consiliere în carieră sau psihoterapie pentru rezolvarea problemelor personale.

- **Timpul**

Este important să acordăm atenție perioadei în care un anumit eveniment se întâmplă. În situația menționată mai sus este posibil să aflăm că actele de insubordonare şi indisciplină ale clientului s-au petrecut pe fondul unui divorț dificil prin care acesta trece. Mai mult, experiența de lucru a clientului nu conține astfel de incidente înainte de începerea divorțului. În acest caz consilierul va confirma dificultatea situației prin care clientul trece utilizând abilitățile verbale şi nonverbale de comunicare. De asemenea, încurajarea clientului prin accentuarea aspectelor pozitive ale experiențelor sale de muncă îl poate motiva pe acesta să se implice activ în procesul de consiliere în carieră.

- **Durata**

Durata situației poate avea un impact enorm asupra clientului, în funcție de caracterul său permanent, temporar sau recurent. Un client poate fi imobilizat pe o perioadă scurtă datorită unei probleme de sănătate. Perioada de tranziție este în acest caz una temporară. Sunt situații însă în care unui client îi moare un membru din familie şi este profund afectat. Această experiență atrage după sine o perioadă de tranziție prelungită – 1 până la 5 ani conform specialiştilor în domeniu – cu efecte complexe în viața clientului. Cunoaşterea acestor informații îi oferă consilierului posibilitatea de a decide în ce măsură poate ajuta clientul şi dacă este cazul să îi recomande acestuia să apeleze la serviciile unui psihoterapeut.

- **Experiențe similare anterioare**

Tot în cadrul identificării elementelor care țin de situația de tranziție, consilierul va urmări dacă experiența actuală a clientului este o noutate sau dacă acesta a avut în trecut experiențe similare. Să luăm exemplul unei cliente care îşi caută un loc de muncă în oraşul în care s-a mutat de câteva săptămâni. Perioada de tranziție este cu siguranță una dificilă. Consilierul va urmări să afle dacă în trecut clienta a mai avut astfel experiențe. Dacă răspunsul este „da”, atunci consilierul îi va cere clientei să îi descrie câteva din modalitățile prin care acesta a reuşit să facă față schimbării în trecut.

- **Alți factori de stres**

Important de aflat în evaluarea situației curente a clientului este existența altor factori de stres care se cumulează procesului de tranziție. În exemplul menționat mai sus clienta a fost nevoită să se mute într-un anumit oraş datorită problemelor de sănătate a copilului său. Aşadar, ea se confruntă nu numai cu probleme de adaptare la noul mediu şi cu statutul de şomer, dar şi cu stresul generat de boala copilului. Căutarea unei noi şcoli pentru copil, probleme de adaptare pe care copilul le-ar putea avea, problemele financiare, lipsa cercului de prieteni şi cunoştințe sunt tot atâția factori generatori de stres. Aşadar, sondarea acestor factori de stres este necesară pentru a avea o imagine cât mai clară a situației cu care ne confruntăm.

- **Atitudinea față de situație**

Este clientul încrezător în şansele sale? Vede această schimbare ca pe o oportunitate pentru un nou început? Este acesta conştient de toate aspectele situației cu care se confruntă sau vede doar aspectele negative? Se prezintă la şedințele de consiliere doar pentru a-şi plânge de milă şi nu este deloc interesat în stabilirea unor obiective? Consideră că soarta este nedreaptă?

Răspunsul la aceste întrebări ne prezintă modul în care clientul percepe situația de tranziție şi atitudinea sa. Aceasta poate fi pozitivă, clientul fiind încrezător că în cele din urmă va exista o soluție pentru situația cu care se confruntă. În unele cazuri ne putem confrunta cu atitudini negative ale clienților, aceştia nefiind capabili să identifice nici o oportunitate în situația lor, ci, dimpotrivă numai conotații devastatoare.

Înțelegerea de către client a situației de tranziție în adevarata ei complexitate este unul din indicatorii de succes ai procesului de consiliere. De asemenea, în funcție de dificultatea şi specificul situației clientului, consilierul poate decide dacă este cazul să îi recomande acestuia apelul către servicii din alte arii: medicale, psihoterapeutice, servicii sociale, servicii administrative, legale etc.

PROPRIA PERSOANĂ

- **Importanța muncii**

Sondarea importanței muncii ne oferă informații cu privire la tipul de client pe care îl consiliem. Sunt clienți care vor căuta un loc de muncă doar pentru a avea mijloacele financiare necesare pentru a supraviețui şi nu formulează nici o pretenție legată de domeniul de lucru. Alți clienți nu au nici o motivație pentru găsirea unui loc de muncă dar caută ceva doar pentru că există presiuni din partea familiei în acest sens.

La polul opus se află clienții cu o puternică motivație pentru construirea unei cariere. Aceştia se vor implica serios în procesul de consiliere dorind să îşi găsească un loc de muncă care să le ofere satisfacție profesională, un status social, siguranță sau resurse financiare.

Semnificația pe care o are munca pentru un anumit client reflectă de multe ori şi motivația acestuia de a participa activ la procesul de consiliere în carieră. Orice consilier îşi doreşte clienți motivați care să fie disponibili de a lucra în parteneriat în procesul de consiliere pentru atingerea obiectivelor dorite. Clienții motivați uşurează efortul consilierului şi îi oferă acestuia satisfacție.

Din păcate există şi situații în care motivația clientului este inexistentă. Consilierul trebuie să fie conştient că atunci când lucrează cu astfel de clienți volumul de muncă şi de energie consumat ar putea creşte, în efortul permanent de a găsi modalități creative de a-i conduce pe aceştia spre atingerea obiectivelor propuse.

- **Echilibrul dintre muncă şi alte solicitări**

O discuție despre modul în care clientul găseşte echilibrul dintre muncă şi celelalte solicitări aduce în prim plan rolul pe care munca îl joacă în comparație cu celelalte dimensiuni ale vieții sale. Ce este pe primul plan: cariera sau familia? A găsit sau îşi doreşte să găsească un echilibru între timpul petrecut la muncă şi cel petrecut cu familia? Este clientul concentrat doar pe construirea unei cariere şi toate celelate elemente nu au nici o importanță pentru el? Îşi doreşte să petreacă mult timp în sânul familiei şi din acest motiv slujba căutată trebuie să îi permită acest lucru? Răspunsurile la aceste întrebari oferă informații prețioase în procesul de consiliere în carieră.

- **Rezistență sau adaptare la schimbare**

Gradul de flexibilitate emoțuinală a clientului joacă un rol important în orientarea către un loc de muncă sau altul. Nivelul de adaptare la schimbare al unui client va condiționa alegerea ocupației, a locului de muncă, a mediului de lucru şi în definitiv a drumului pe care cariera sa o va parcurge. Putem interacționa cu clienți extrem de flexibili care sunt pregătiți să îşi schimbe ocupația chiar şi după douăzeci de ani în câmpul muncii sau clienți care îşi doresc să ajungă la pensie făcând acelaşi lucru pe care l-au învățat la începuturile carierei.

Există clienți cu grad ridicat de adaptibilitate care nu au preferințe despre mediul de lucru (exemplu: locație, cultură organizațională, stabilitate, colegi, supervizori, etc)

atâta timp cât vor face ceea ce le place şi sunt bine plătiți. La polul opus se află clienți care îşi doresc un anumit mediu de lucru.

Evaluarea gradului de flexibilitate al clientului este foarte importantă, iar consilierul trebuie să demonstreze înțelegere şi răbdare chiar dacă uneori credințele, ideile şi cerințele clienților pot părea ridicole. Dezvoltarea unei relații sincere între consilier şi client îl va încuraja pe acesta din urmă să aibă încredere în a-şi prezenta cele mai ascunse şi de multe ori cele mai importante gânduri şi dorințe legate de carieră. În acelaşi timp, o relație strânsă îi oferă consilierului siguranța de a folosi mijloacele de intervenție potrivite pentru a-l susține pe client în atingerea obiectivelor dorite.

- **Încredere în propriile forțe**

Sondarea încrederii în sine oferă informații cu privire la sistemul intern de suport al clientului. Sunt clienți care se bazează mai mult pe suportul venit din afară (familie, prieteni, mentori) pentru a-şi găsi energia şi curajul necesar să facă față situației prin care trec. Alții dimpotrivă se bazează pe resursele interne (încredere în propriile forțe) în eforturile lor de depăşi anumite perioade mai grele prin care trec şi de a-şi găsi locul de muncă dorit. Din nou, identificarea sistemului de suport al clientului este necesară pentru alegerea intervenției potrivite.

- **Semnificația atașată evenimentului de viață cu care se confruntă clientul**

Ultimul criteriu de evaluat în aria „propria persoana" a modelului 4-S este înțelesul pe care clientul îl ataşează situației prin care trece precum şi misiunea pe care acesta crede că o are în viață. Cu o conotație mai mult filosofică în comparație cu celelalte elemente sondate, scopul şi misiunea în viață a clientului îi oferă consilierului posibilitatea de a creiona un inventar al principalelor valori şi credințe ale clientului.

ELEMENTE DE SUPORT

- **Atitudine pozitivă despre sine**

Am subliniat deja mai sus rolul explorării sistemului de suport inetrn al clientului pentru definirea planului de dezvoltare a carierei şi pentru alegerea strategiei de intervenție potrivite.

- **Incurajarea existentă în mediul în care clientul trăieşte**

Existența unui sistem de suport extern este semnificativă indiferent de gradul de încredere în sine al clientului. Atmosfera armonioasă în cadrul familiei, congruența dintre

obiectivele clientului şi cele ale familiei sale, susținerea morală şi materială din partea acesteia şi a prietenilor sunt elemente care măresc şansele de reuşită ale clientului.

- **Informare**

Consilierul evaluează împreună cu clientul sursele de informare pe care acesta le poate folosi cu uşurință. Sunt clienți care sunt foarte deschişi în a primi şi digera informații venite din diferite surse şi pe care le folosesc în scopul creării de oportunități. Totodată putem întâlni clienți reticenți în a accepta informații citite în ziare sau primite de la persoane necunoscute.

- **Referințe**

Consilierul va discuta cu clientul asupra posibilității de a apela la specialişti pentru plasarea forței de muncă. Aceştia reprezintă o resursă viabilă pentru client în momentul în care acesta are trasate liniile unui plan de carieră.

- **"Relațiile"**

Un subiect de multe ori controversat, "relațiile" au cu siguranță însemnătate în sistemul de suport al oricărui client. Evaluarea existenței acestora, a importanței pe care clientul le-o ataşează, a responsabilității cu care clientul le priveşte şi a gradului de disponibilitate de care dau dovadă ne înfățişează un element de bază în sistemul de suport.

- **Ajutor practic**

Banii şi timpul pe care clienții îl primesc de la familie, prieteni, cunoscuți sau mentori sunt la fel de importante ca suportul emoțional.

STRATEGII

- **Răspunsuri care modifică situația, care oferă control**

Găsirea unei strategii ca răspuns la situația clientului este principalul motiv pentru care acesta apelează la serviciile consilierului. O dată evaluate cu atenție aspectele ce țin de situația existentă, de persoana clientului şi de sistemul de suport, consilierul va lucra în parteneriat cu acesta la trasarea unui plan care se referă la cariera dorită, locurile de muncă preferate, trebuințele de dezvoltare necesare şi apelarea la alte resurse de suport dacă este cazul.

- **Răspunsuri care schimbă înțelesul problemei**

Verbalizarea gândurilor, emoțiilor, credințelor şi valorilor are în multe cazuri un efect neaşteptat pentru client. Acesta va primi răspunsuri obiective din partea consilierului

cu privire la situațiile povestite dar va avea şi „revelații” personale legate de aspecte asupra cărora poate nu a zăbovit şi nu a meditat până la acel moment.

Schimbări se vor produce nu numai în modul de acțiune a unui client ci şi în modul său de a percepe anumite aspecte. Paradigme şi stereotipuri se vor schimba. Cum orice proces de schimbare produce sentimente de confuzie şi nesiguranță, sprijinul şi încrederea consilierului sunt de o importanță majoră.

- **Răspunsuri care ajută la combaterea stresului**

Orice schimbare este generatoare de stres. Consilierul trebuie să atragă atenția clientului cu privire la modul de manifestare a stresului şi să îi ofere acestuia sfaturi de bază pentru combaterea efectelor negative ale acestuia. În situațiile în care clientul se confruntă cu probleme serioase de anxietate generate de stres, consilierul va recomanda apelarea la serviciile unui terapeut.

2. ABILITĂȚI DE COMUNICARE DE BAZĂ ÎN PROCESUL DE CONSILIERE

Dacă avem în vedere modelul procesului de comunicare, trebuie subliniat că un consilier trebuie să acționeze foarte eficient atât ca transmițător cât şi ca receptor al mesajului. Cu alte cuvinte, consilierul trebuie să poată să transmită mesaje coerente (cu abilități avansate de comunicare verbală, scrisă şi nonverbală) şi să fie şi un bun ascultător.

Abilitățile de comunicare folosite în procesul de consiliere sunt de obicei clasificate în:

A. **Abilități de comunicare nonverbală**. Lista propusă de Mark Young (2005) conține următoarele elemente :
   - contactul vizual;
   - poziția corpului;
   - pauzele;
   - tonul şi intensitatea vocii;
   - gesturile şi expresia feței;
   - distanța fizică;
   - atingerea şi căldura.

B. **Abilități de comunicare verbală**. Cei mai mulți autori înglobează în această categorie următoarele elemente:
   - ascultarea activă;
   - coordonarea;
   - reflectarea;
   - provocarea;
   - sumarizarea.

În rândurile ce urmează vom discuta în detaliu despre fiecare dintre aceste abilități de consiliere.

2.1. Abilități de comunicare nonverbală

Aspectele noverbale ale comunicării sunt de obicei mult mai greu de controlat decât cele verbale, în special pentru consilierii începători. Putem învăța ce întrebări să adresăm, cum să parafrazăm şi să sumarizăm dar, găsim aproape imposibil să afirmăm că ne putem controla în totalitate gesturile şi expresiile feței atunci când clientul ne ia prin surprindere cu o dezvăluire sau când prima noastră reacție este de a-l judeca pe acesta cu privire la o alegere făcută.

Este necesar aşadar să insistăm asupra principalelor elemente ale comunicării nonverbale pentru a le cunoaşte şi pentru a fi pregitiți să le folosim în mod pozitiv în procesul de consiliere.

- **Păstrarea contactului vizual** este de obicei garanția unei comunicări sincere şi deschise. În culturile vestice se consideră că menținerea contactului vizual este o caracteristică persoanelor inteligente, cu încredere în sine, independente etc. Aşadar, este necesar să acordăm importanță componentelor culturale atunci când folosim anumite abilități sau tehnici de comunicare verbală sau nonverbală. Recomandăm menținerea contactului vizual atâta timp cât clientul se simte în largul lui cu acest lucru. Consilierul va urmări acest aspect încă din prima şedință şi îşi va adapta stilul de comunicare în funcție de reacțiile clientului.

Există momente însă când şi clienții care se simt în general în largul lor în păstrarea contactului vizual nu folosesc această tehnică. De exemplu, clientul ne povesteşte situația dificilă în care se află şi îşi ține ochii orientați înspre podea în timp ce povestea se derulează. Consilierul trebuie să fie conştient că în acele momente clientul îşi reculege gîndurile şi nu poate păstra contactul vizual.

În final, există nenumărate dovezi ale efectelor pozitive generate de menținerea contactului vizual; relația dintre client şi consilier este sinceră şi există încredere reciprocă. Trebuie doar să fim conştienți de impactul pe care folosirea acestei abilități o are asupra fiecărui client şi să nu exagerăm.

- **Poziția corpului** este de obicei primul aspect pe care cineva îl observă.

Consilierul trebuie să fie atent la poziția sa, mai ales la prima întâlnire pe care o are cu un client. Poziția trebuie să denote profesionalism şi în acelaşi timp relaxare şi siguranță.

Mark Young (2002) recomandă consilierilor să fie uşor orientați/aplecați către client atunci când stau pe scaun față în față cu acesta. Există însă specialişti care nu recomandă acest lucru în anumite situații (când spațiul este foarte restrâns) datorită pericolului de a invada zona de confort a clientului.

- **Pauzele.** Cei mai mulți dintre noi suntem condiționați să ne asigurăm că atunci când purtăm o conversație aceasta decurge fără prea multe momente de întreruperi sau de liniște. Simțim că este de datoria noastră să umplem golul care ar putea apărea într-o conversație.

Exercițiu:
Încercați pe parcursul unei săptămâni să vă monitorizați cât de ușor sau greu vă este să păstrați liniștea în discuțiile cu prietenii, rudele sau familia. Care sunt observațiile voastre?

Folosirea pauzelor în discuțiile cu clienții are de obicei efectul de a-i încuraja pe aceştia să îşi adune gândurile. Clienții se vor simți respectați şi vor simți că ceea ce spun ei este important şi este luat în seamă de către consilier.

Este important pentru consilier să îşi monitorizeze gradul de confort cu privire la păstrarea momentelor de liniște precum şi beneficiile aduse de utilizarea acestei tehnici.

- **Tonul şi intensitatea vocii** reflectă cel mai fidel starea emoțională a unei persoane. Consilierul trebuie să fie atent să transmită prin tonul vocii numai emoțiile pe care doreşte să le transmită. De exemplu, dacă un client prezintă foarte încântat o decizie personală iar consilierul resimte în primul moment dezaprobare față de alegerea clientului său, este important ca emoțiile personale să nu transpară în tonul vocii sale.

Mulți specialişti recomandă să existe congruență între tonul şi intensitatea vocii clientului şi cea a consilierului. De exemplu, dacă un client vorbeşte foarte rar, cu intensitate redusă consilierul se va abține să vorbească foarte repede şi zgomotos chiar dacă acesta este stilul său natural de comunicare.

- **Gesturile şi expresia feței**

Asemănător tonului vocii, expresia feței şi gesturile oglindesc starea emoțională. Consilierul trebuie să se asigure astfel că expresia feței şi gesturile sale sunt congruente cu mesajele pe care le transmite clientului. Un consilier care îi transmite clientului încurajări însoțite de o expresie de tristețe pe față fie nu este sincer, fie este preocupat de alte probleme; în orice caz, clientul va percepe această lipsă de congruență iar relația va avea de suferit.

Gesturile, o altă componentă care reflectă emoțiile, trebuie monitorizate de către consilier mai ales în situațiile în care acesta ştie că are anumite ticuri. De exemplu, mişcările prea dese, umezirea buzelor sau strângerea mânerelor scaunului sunt semne de agitație care sunt mai ales prezente în cazurile consilierilor fără experiență. Verificarea permanentă a ceasului este un semn al lipsei de disponibilitate a consilierului. Există nenumărate exemple ce reflectă semnificația gesturilor. Important este că ele vor fi percepute de către client iar efectele asupra procesului de consiliere sunt de cele mai multe ori negative.

- **Distanța fizică**

Există multe puncte de vedere cu privire la distanța fizică ideală dintre client şi consilier. De obicei fiecare teorie are la bază o anumită componentă culturală care face referire la gradul de confort al indivizilor cu privire la managementul spațiului/distanțelor dintre ei şi celelalte persoane. Consilierul poate acorda clientului libertatea de a-şi alege distanța ideală prin dotarea biroului cu o canapea şi cel puțin un scaun.

Clientul va alege locul cel mai îndepărtat de consilier sau cel mai apropiat în funcție de gradul de confort al acestuia.

- **Atingerea** este un subiect controversat de specialişti. Unii recomandă utilizarea gesturilor care implică atingerea (exemplu: bătaie pe umăr, str**â**ngere de mâini etc), motivul fiind căldura pe care acestea o transmit. Alții recomandă mare atenție în ceea ce priveşte utilizarea lor întrucât clientul le-ar putea acorda alte semnificații şi interpretări. Adevărul este undeva la mijloc. Din acest motiv, consilierul poate decide în funcție de situație şi de fiecare client în parte dacă utilizarea unui gest care implică atingerea va fi de folos relației de consiliere sau nu.

Dimensiunea nonverbală a comunicării dintre client şi consilier este deci extrem de importantă. Încheiem acest subcapitol cu o listă de comportamente utile şi comportamente de evitat în utilizarea abilităților de comunicare nonverbală:

- **Comportamente utile:**
    - utilizarea tonului vocii în concordanță cu necesitățile de confort emoțional ale clientului;
    - menținerea unui bun contact vizual;
    - utilizarea gesturilor care să confirme clientului că este ascultat cu atenție;
    - utilizarea zâmbetului;

- distanță fizică relativ redusă între client şi consilier; aplecarea înainte (în scaun) către client;
- viteza discursului moderată;
- postură relaxată şi deschisă;
- ton al vocii care să exprime siguranță;
- atingere ocazională cu rol de întărire.

- **Comportamente de evitat**
  - lipsa contactului vizual cu clientul;
  - aşezarea departe de client ;
  - sarcasmul (în zâmbet sau verbal);
  - încruntarea;
  - arătarea cu degetul;
  - gesturi care pot distrage clientul;
  - căscatul;
  - închiderea ochilor;
  - tonul neplăcut al vocii;
  - viteza discursului prea rapidă sau prea înceată.

2.2. Ascultarea activă în consiliere

Ascultarea este procesul activ de interceptare, procesare şi interpretare a mesajului auditoriului şi a stimulilor contextuali în cadrul procesului de comunicare. Este o mare diferență între **a auzi** şi **a asculta.**

Auzim atunci când sunetul ajunge la ureche provocând vibrații care transmit un semnal creierului. Ascultăm atunci când creierul reconstruieşte impulsurile electrochimice în forma originală a sunetului ataşându-i o semnificație. În mod normal auzim, dar avem nevoie de mult exercițiu pentru a-i asculta pe ceilalți într-un mod eficient.

În timpul procesului de comunicare nu ne limităm la interceptarea şi procesarea stimulilor auditivi ci şi a altor elemente legate de contextul general al procesului de comunicare cum ar fi: percepția noastră asupra persoanei/persoanelor cu care

interacționăm, relația pe care o stabilim cu aceştia, starea noastră fizică şi psihică, motivație şi interese.

Exercițiu:
Enumerați din experiența personală obstacolele în calea unei ascultări eficiente pe care le întâlniți în discuțiile zilnice cu prietenii şi colegii.

Putem analiza procesul de ascultare şi paşii săi în funcție de trei niveluri: fizic, mental, verbal.

Care sunt cele mai des întâlnite obstacole în calea ascultării efective?

- **Pseudoascultarea**. Este o imitare a ascultării propriu-zise, prin inducere în eroare. Putem să ne prefacem că suntem atenți la celălalt, păstrând un contact vizual formal, clătinând din cap în semn de încuviințare, murmurând „da", „aha", „înțeleg" etc.
- **Atenția selectivă.** Apare atunci când nu suntem interesați decât de anumite informații dintre cele pe care clientul încearcă să ni le transmită
- **Presupunerea**. Uneori ne putem grăbi să formulăm concluzii fără să aşteptam toate detaliile pe care clientul ni le-ar putea prezenta. Presupunând ceva nu vom mai avea toată atenția îndreptată asupra clientului.
- **Preocuparea pentru momentul următor al discuției.** Aceasta este o problemă cu care se confrunta în general consilierii începători. Concentrându-se pe strategia de abordat, pe următoarele întrebări riscă să piardă din vedere detalii semnificative din conversație. Acest aspect este adesea însoțit de dificultăți în formularea/utilizarea întrebărilor de clarificare, în general într-un context în care clientul transmite mesaje confuze.

Câteva sugestii simple de ameliorare a procesului de ascultare în funcție de cele trei niveluri amintite:

Fizic	• Poziționează-te față în față cu cealaltă persoană la o distanță confortabilă • Menține contactul vizual • Acordă atenție detaliilor nonverbale • Relaxează-te
Mental	• Concentrează-te mental; încearcă să îți "opreşti" gândurile şi să nu te afecteze ceilalți factori disturbatori • Renunță să judeci! • ASCULTĂ • Aşteaptă şi gândeşte înainte de a răspunde
Verbal	• Răspunde în mod corespunzător • Reflectă conținutul şi sentimentele • Adresează întrebări clarificatoare • Sumarizează şi identifică următorii paşi

În continuare vom prezenta câteva tehnici de bază pentru o comunicare eficientă în cadrul consilierii: coordonarea, reflectarea, sumarizarea.

2.2. Coordonarea

Abilitățile de coordonare pot fi folosite pe parcursul procesului de consiliere, însă impactul aplicării lor este mai vizibil la început, în momentul în care relația se construieşte şi clientul este încurajat să se exprime verbal. Coordonarea poate fi realizată direct şi indirect prin intermediul întrebărilor deschise şi închise. Formularea/adresarea întrebărilor este o tehnică importantă care, utilizată în combinație cu ascultarea activă, este de folos pentru gasirea informațiilor lipsă din „povestea" clientului.

Motivul principal pentru care un consilier adresează întrebări nu ar trebui să îl reprezinte satisfacerea curiozității personale ci oferirea de sprijin clientului, astfel încât acesta să poată învăța cât mai multe din situațiile cu care s-a întâlnit – şi să extragă

informațiile de bază şi detaliile esențiale. Mai mult de atât, adresarea unor întrebări potrivite îl poate ajuta pe consilier să mențină şi să coordoneze cursul şi coerența discuției, prin **coordonare directă.** Aceasta are rolul de a formula specificații noi şi de a direcționa discuțiile vagi către o țintă fixă (“La ce te referi când spui atmosferă apăsătoare ?“, “Spune-mi mai multe despre profesorul tău”)

Întrebările **închise** sunt acelea ale căror răspunsuri pot fi „Da” sau „Nu” sau care au raspunsuri la alegere dintr-o listă prestabilită. Întrebările **deschise** permit clientului să se exprime în mod liber şi sunt foarte utile în faza de strângere a informațiilor (de exemplu întrebarea “De ce?”) Întrebările închise au în general rolul de a limita discuția sau de a elimina punctele esențiale (“Îți place şcoala?”).

Exercițiu:
Formulați două exemple de întrebări închise şi deschise.
Întrebări deschise:

Întrebări închise:

Întrebările închise au o serie de avantaje şi dezavantaje de care consilierul trebuie să țină cont în proiectarea strategiei sale:

Avantaje:

- clienților le este de obicei mai uşor să răspundă;
- oferă rapid o mulțime de informații (sunt foarte utile în cadrul interviului inițial);
- ajută într-o măsură mai mare la adoptarea deciziilor şi luarea angajamentelor.

Dezavantaje:

- restricționează clienții la oferirea de răspunsuri scurte;
- controlul este în mâinile consilierului; câteodată îl împiedică pe client să discute alte probleme;
- limitează spontaneitatea clientului;
- clientul se poate simți interogat;
- pot ascunde sfaturi sau critici („Ai încercat să foloseşti un ceas cu alarmă pentru a te putea trezi în timp util?”)

Enumerăm mai jos avantajele şi dezavantajele **întrebărilor deschise. Avantaje**:

- îi invită pe clienți să îşi exploreze propriile gânduri şi sentimente;
- oferă mai mult control clienților;
- demonstrează respect față de clienți dându-le libertatea de a-şi elabora propriile răspunsuri;
- pot aduce informații neașteptate, relevante pentru situația discutată.

Dezavantaje:

- clienții îşi pot pierde concentrarea sau pot evita subiectele neplăcute pentru ei;
- pot duce la răspunsuri repetate de "Nu ştiu";
- pot duce la pierderea timpului sau la o lipsă de structură în cadrul sesiunii de consiliere (în special în cazul consilierilor începători), la digresiuni etc.

Succesul în cadrul procesului de consiliere este asigurat şi de maniera în care aceste întrebări sunt adresate; este recomandat să fie formulate întrebări deschise ale căror răspunsuri aduc clarificări importante pentru client şi nu neapărat pentru consilier. În acelaşi timp utilizarea strategică a pauzelor în cadrul conversației permite clientului să preia controlul discuției, să facă sugestii şi îi oferă senzația că nu se află într-o situație de „interogatoriu".

Coordonarea indirectă presupune transferarea responsabilității cursului discuției spre client, în anumite etape ale procesului de consiliere, pe perioade scurte. Clientul poate fi rugat să aleagă subiectul de discuție şi felul în care aceasta va avea loc.

O parte importantă în procesul de coordonare este reprezentată de informația adusă de consilier. În literatura de specialitate există multe controverse pe marginea **informației** şi a **sfaturilor** din cadrul procesului de consiliere. Unii autori consideră că un consilier nu ar trebui niciodată să dea un sfat – responsabilitatea ar trebui să fie a clientului. Singurul sfat care ar putea veni de la specialist ar fi acela de ajustare a comportamentului ca urmare a rezultatelor unor sesiuni de evaluare, de exemplu. Oricum, nu există o delimitare clară între **sugestie** şi **sfat**, cel puțin din punctul nostru de vedere. De aceea, ar trebui să considerăm acțiunea de "a sfătui" din două puncte de vedere.

Pe de o parte, sugestia venită de la noi, ca experți, poate fi considerată o simplă informație destinată clientului în scopul fundamentării unui plan de acțiune. Astfel, putem oferi sfaturi legate de managementul timpului (planificare, organizare etc), prioritizirea acțiunilor, dezvoltarea abilităților de comunicare (modalități de concepere a unei scrisori oficiale, a unui raport, CV etc), relaționarea eficientă cu cei din jur etc.

Pe de altă parte, putem adopta o poziție considerată foarte periculoasă şi anume aceea de a aborda sfatul din punctul de vedere personal. Trebuie avut în vedere că expresii de genul "Daca aş fi în locul tău..." nu sunt indicate, accentul fiind pus pe sentimentele consilierului şi nu pe necesitățile reale ale clientului. Este recomandabilă evitarea acestui gen de abordare.

Abilitățile de coordonare ale consilierului sunt de folos pe întreg parcursul procesului de consiliere însă sunt extrem de utile la început în momentul în care relația cu clientul începe să fie construită.

2.3. Reflectarea

Unul dintre principalele roluri ale reflectării este acela că un consilier înțelege îngrijorările clienților, modul în care aceştia percep lumea şi evenimentele ale căror martori au fost. Consilierul încearcă să identifice şi apoi să formuleze propoziții legate de sentimentele pe care clienții este posibil să le fi trăit atunci când au experimentat evenimentele pe care le povestesc ("Dacă am înțeles bine, te-ai simțit foarte frustrat de comportamentul şefului tău"; "cu alte cuvinte te-ai simțit vinovat pentru că...")

Reflectarea poate exprima şi rezultatele observației comportamentului clientului de către consilier: "Văd că zâmbeşti, dar cred ca te simți foarte rănit"; "Vorbeşti foarte frumos despre profesorul tău, dar înțeleg că au existat evenimente neplăcute...".

De aceea, pentru o reflectare eficientă, este recomandabil ca mesajul să fie analizat din trei puncte de vedere:

- conținutul său verbal;
- sentimentele pe care le exprimă;
- comportamentul nonverbal afişat de client.

Procesul de reflectare este direct legat de feedback-ul pe care consilierul îl oferă. Feedback-ul „constructiv" (termen impus de literatura de specialitate americană şi foarte popular în domeniul consilierii organizaționale) presupune respectarea unei reguli: consilierul formulează mai întâi considerații pozitive iar apoi „negative"- în nici un caz ca pe critici, ci ca pe recomandări. Momentele de feedback sunt în general programate cu atenție, pentru un impact maxim.

Formularea feedback-ului nu trebuie să facă apel la sentimente ci la comportamente, care sunt uşor de ajustat de către client. De aceea, este recomandat să

spunem “Aş dori să nu mă întrerupi” în loc de “Nu îmi place de tine pentru că mă întrerupi încontinuu”.

Reguli pentru o reflectare eficientă a mesajului transmis de client:

- **Clarificarea.** Nevoia de clarificare apare atunci când consilierul primeşte mesaje confuze, redundante, cu topică inteligibilă etc. Fără să întrerupă brusc clientul, consilierul poate solicita mai multe detalii: “Nu cred că am înțeles foarte clar, poți repeta?”, “Nu sunt sigur că îmi este clar, eu am înțeles aşa.... Care este părerea ta?”
- **Parafrazarea** este metoda prin care consilierul, cu propriile sale cuvinte, în general simplifică, reformulează mesajul clientului. Acțiunea are o dublă țintă: pe de o parte este o dovadă a atenției consilierului la ceea ce spune clientul (“vrei să spui că...”, “ dacă am înțeles corect...”), pe de altă parte, clientul primeşte confirmarea că este ascultat cu atenție şi înțeles.
- Comparativ cu parafrazarea, **verificarea sau reflectarea sentimentelor** presupune apelarea consilierului la emoțiile clientului în relație cu contextul în care au fost exprimate: “dacă înțeleg bine, ai fost foarte jenat când ți s-a spus asta...”. Clientul poate corecta percepția consilierului dacă este cazul. De cele mai multe ori emoțiile sunt oglindite în comportamentul nonverbal al clientului (tonul şi intensitatea vocii, gesturile şi expresia feței). Consilierul se poate folosi de experiența sa de identificare a sentimentelor pentru a le reflecta: „arăți încântat cand îmi povesteşti despre experiența asta de muncă...”.

2.4. Provocarea

De-alungul dezvoltării relației cu un client vom observa probabil diverse neconcordanțe: între ce zice că face clientul şi cum acționează el de fapt sau între comportamentul nonverbal şi cel verbal. Unii consilieri aleg să nu adreseze aceste situații întrucât consideră că l-ar face pe client să se simtă inconfortabil. Cei care folosesc această abilitate de comunicare evidențiază rolul ei major în construirea unei relații sincere cu clientul. De asemenea, provocându-l pe client să ia în considerare observațiile sale, consilierul nu face decât să îl ajute pe acesta să devină mai responsabil si mai obiectiv în auto-evaluare.

Ne vom întâlni cu clienți care vor susține că nu au abilitățile sau cunoştințele necesare să aspire la un anumit tip de slujbă pe care de fapt şi-ar dori-o. Şi totuşi, în urma

procesului de evaluare observăm că de fapt clientul are toate aceste abilități şi cunoştințe. Aceasta este situația clasică în care clientul se subevaluează existând discrepanță între imaginea despre propria persoană şi realitate. Consilierul trebuie să sublinieze acest aspect întrucât nu va aduce decât beneficii clientului: „....dacă inițial mi-ai spus că nu ai nici o şansă pentru acest tip de slujbă, acum văd că ai şi abilitățile şi cunoştințele necesare..."

Există şi situațiile lipsei de congruență între comportamentul verbal şi nonverbal al clientului. Gestica, expresia feței, tonul vocii transmit neliniște iar în acelaşi timp clientul ne povesteşte despre cât de fericit a fost lucrând pentru o anumită companie. Există cu siguranță o discrepanță între ceea ce clientul afirmă şi sentimentele sale reale oglindite de comportamentul nonverbal: „Înțeleg că ai avut mari satisfacții lucrând pentru această companie... şi totuşi nu mă pot abține să nu observ că eşti puțin nervos când îmi povesteşti asta...".

Provocarea este o tehnică de comunicare cu foarte mare impact, întrucât îl aduce pe client la un alt nivel al conversației: deschidere şi sinceritate – nu neapărat față de consilier, ci mai ales față de sine însuşi. Din acest motiv consilierul trebuie să fie foarte atent şi să considere în general utilizarea provocării după ce simte că relația cu clientul este îndeajuns de solidă. Dacă este folosită în primele şedințe clientul o poate percepe ca pe o critică.

2.5. Sumarizarea

Sumarizarea (sau concluzionarea) presupune repetarea într-un mod structurat şi coerent a ideilor exprimate pe parcursul discuției. Este recomandată sumarizarea la sfârşitul fiecărei etape de consiliere (la sfârşitul fiecărei întâlniri dar şi de două – trei ori pe parcursul sesiunii, dacă este cazul după fiecare idee principală luată în considerare). Sumarizarea apare de asemenea şi la sfârşitul procesului de consiliere, moment în care toate problemele discutate, paşii, concluziile şi recomandările, planul de acțiune sunt revizuite.

Sumarizarea nu trebuie să se reducă la ideile şi informația prezentată, ci şi la sentimente, la deciziile luate de către client, la timp, la aşteptările clientului şi la modul în care acestea au fost întâmpinate. Mai mult de atât, sumarizarea este strâns legată de identificarea următorilor paşi de acțiune.

Din alt puncte de vedere, sumarizarea se impune după fiecare idee sau sentiment important. În acest caz, o numim confirmare sau subliniere.

Vom încheia acest subcapitol cu o listă de comportamente folositoare şi comportamente de evitat în folosirea abilităților verbale, propusă de Okun (2002):

- **Comportamente folositoare:**
  - utilizarea unui vocabular uşor de înțeles pentru client;
  - sumarizarea celor spuse de către client;
  - utilizarea tehnicilor verbale de ascultare activă (de exemplu: „aha”, „înțeleg”, „sigur” etc)
  - adresarea pe nume a clientului;
  - utilizarea umorului în mod măsurat atunci când este cazul pentru reducerea tensiunii;
  - adoptarea unei atitudini respectuoase față de client;
  - clarificarea aspectelor neînțelese pentru client;
  - oferirea de feed-back obiectiv.

- **Comportamente de evitat:**
  - întreruperea clientului;
  - oferirea de sfaturi;
  - „predicile”;
  - învinovățirea/judecarea clientului;
  - utilizarea prea multor întrebari de tip „De ce....?”;
  - interpretarea mult prea în amănunt a ceea ce spune clientul;
  - intelectualizarea excesivă;
  - utilizarea termenilor pe care clientul s-ar putea să nu le înțeleagă;
  - discuțiile dese despre persoana consilierului;
  - minimizarea a ceea ce clientul povesteşte;
  - evitarea subiectelor de discuție „incomode”.

Abilitățile de comunicare reprezintă garanția succesului în procesul de comunicare indiferent de spațiul social în care se desfăşoară, de vârsta sau sexul clientului, de modul de abordare a procesului de consiliere - individual sau în grup. Când vorbim despre tehnicile de comunicare trebuie să precizăm că doar acestea nu sunt de ajuns pentru a

asigura succesul procesului. Informația potrivită, tehnica impecabilă de a adresa întrebări, de a asculta şi de a răspunde, empatia, experiența şi bunăvoința consilierului sunt foarte importante de asemenea.

3. ETAPELE PROCESULUI DE CONSILIERE

Există multe teorii cu privire la etapele procesului de consiliere. Nici una dintre ele nu reprezintă singurul răspuns pentru această întrebare complexă: există un model universal pentru a fi aplicat în relația de consiliere? Soluția poate fi găsită printr-o abordare flexibilă utilizată de către consilier cu fiecare dintre clienții săi. Indiferent de situația clientului – există un moment de început, evaluarea şi intervenția precum şi momentul de sfârşit. Aceasta este o schemă care este foarte uşor de recunoscut în oricare din modelele de consiliere. Totuşi detaliile, etapele intermediare care sunt stabilite în acele momente sunt diferite de la caz la caz.

Cormier şi Hackney (1993) au prezentat ideea conform căreia procesul de suport este un proces de dezvoltare. Ei au descris 5 etape ale procesului – de-a lungul cărora clientul poate înainta şi reveni: construirea relației, evaluarea, stabilirea obiectivelor, intervenția, finalul şi *follow-up*.

Un consilier în carieră nu trebuie să uite că de obicei adulții care se confruntă cu nevoi de dezvoltare a carierei sunt implicați atât în situații de tranziție profesională, cât şi personală. Nu numai clienții reprezintă sursa de interes pe parcursul activității de consiliere în carieră, ci şi **situațiile** pe care aceştia le experimentează. Evaluarea corectă a situațiilor întâlnite în tranziția din carieră pot să ofere o bază bună pentru o abordare eficientă a în cadrul procesului.

3.1. Construirea relației

În această etapă consilierul foloseşte abilitățile de comunicare cu ajutorul cărora va putea să pună bazele unei relații bazate pe încredere şi respect. Consilierul începe prin a-l informa pe client despre proces şi prin a-l asigura de confidențialitatea absolută a discuțiilor. Practic, construirea relației este un proces care se termină o dată cu procesul de consiliere în sine. Deşi nu putem cataloga nici una dintre etapele procesului de consiliere ca fiind "cea mai importantă", fără încrederea deplină pe care clientul o acordă

consilierului, acesta nu poate obține rezultate satisfăcătoare, indiferent ce metode de lucru ar aplica.

Succesul în această etapă depinde în exclusivitate de abilitățile consilierului, de tact şi de nivelul de implicare. Nu vom lua în considerare situațiile în care clientul nu cooperează pentru că, în general, implicarea într-un proces de consiliere implică decizia clientului.

Toate eforturile consilierului în această primă etapă sunt destinate asigurării unei atmosfere confortabile şi sigure pentru client. Acest moment poate fi extins în funcție de dorința consilierului (nu mai mult de 1-2 întâlniri însă); după aceea, problema clientului poate fi discutată. De asemenea, în această etapă poate avea loc şi o discuție despre necesitățile de consiliere ale clientului dar, în acelaşi timp, sunt acceptate şi discuții despre alte subiecte.

Obiectivele pe care consilierul şi le propune să le atingă în această etapă sunt strâns legate de asigurarea unei relații de bună cooperare bazată pe încredere, empatie şi de analizarea motivelor pentru care clientul are nevoie de consiliere. Atenția consilierului trebuie să fie concentrată pe acceptare şi respect, pe înțelegere, empatie, încredere.

- **Acceptare şi respect** – acestea pot fi descrise ca fiind legate de abilitatea consilierului de a accepta faptul că un client este responsabil pentru el însuşi şi capabil să facă alegeri bune. Această încredere este crucială pentru a fi un suport real pentru un client. Indiferent de cât de corectă din punct de vedere tehnic este abordarea consilierului, aceasta poate fi absolut inutilă dacă nu se potriveşte cu nevoile clientului, cu interesele şi valorile sale. Practic, arătam respect atunci când acceptam deciziile clienților (chiar şi atunci când le considerăm mai bune pe ale noastre) şi atunci când arătam interes şi preocupare pentru nevoile şi dorințele lor.

Enumerăm câteva sfaturi practice care au rolul de a-i face pe clienți să se simtă respectați şi acceptați:

  - Dezvoltați o atitudine pozitivă față de client
  - Gasiți obstacolele şi limitările care îi împiedică pe clienți să gasească o slujbă potrivită
  - Nu judecați prea repede o situație
  - Nu încercați să includeți clienții în categorii

- **Înțelegere şi empatie** – acestea pot fi demonstrate prin ascultare activă şi reflectarea mesajelor clienților, a sentimentele lor şi prin verbalizarea a ceea ce am înțeles.

Consilierul ascultă mult şi adresează doar câteva întrebări în această etapă. De asemenea, sumarizează discuţia la sfârşitul întâlnirii (“Azi am discutat despre...”), parafrazează (“Dacă am înţeles bine, ai spus că ...”; “ Cu alte cuvinte...”) şi adresează întrebări deschise clienţilor.

- **Încrederea** între client şi consilier se clădeşte ca şi demonstraţie a acceptanţei, înţelegerii, empatiei şi respectului reciproce. Implică o atitudine lipsită de judecăţi de valoare şi solicită, în limitele legii, păstrarea confidenţialităţii informaţiei pe care clientul ne-o încredinţează.

Indiferent în ce etapă a procesului de consiliere ne aflăm, atenţia consilierului va fi permanent concentrată pe construirea şi menţinerea unei relaţii bune. Orice ruptură care apare în această relaţie, indiferent cât de lipsită de semnificaţie pare, poate reprezenta un final prematur al procesului de consiliere.

3.2. Evaluarea

O altă condiţie pentru asigurarea succesului în procesul de consiliere este identificarea şi formularea potrivită a problemei şi a nevoii de consiliere precum şi evaluarea abilităţilor, talentelor, intereselor, cunoştinţelor pe care clientul le ale şi pe care va învăţa să le folosească în scopul atingerii obiectivelor sale profesionale. Recomandăm ca, o dată ce problema a fost definită, clientul să ia notiţe în caietul de consiliere. Este adevărat că, atunci când acesta îşi exprimă propriile nevoi şi probleme, formularea iniţială poate suferi modificări sau se poate schimba în totalitate. Totuşi, există garanţia unui punct sigur de început, agreat de către ambii participanţi în acest proces, potrivit căruia evoluţia clientului şi relaţia consilier-client poate fi monitorizată. Metoda scrierii are propriile sale avantaje, dar are şi dezavantaje, deoarece la un moment dat clientul se poate speria, se poate intimida şi nu va dori să îşi asume această responsabilitate.

Identificarea cauzelor situaţiei de consiliere este primul pas în scopul unei intervenţii eficiente în consiliere. Dacă în prima etapă este imposibil pentru consilier să perceapă o schemă semnificativă cu privire la problema clientului, aşa cum este ea

exprimată în primele întâlniri, după ce mai multe informații încep să fie vehiculate consilierul va fi în măsura să identifice o categorie anume (comportament, emoții, sistem etc...) şi să proiecteze o strategie de evaluare optimă.

Imposibilitatea de respectare a termenelor pentru proiectele de la locul de muncă, lipsa de încredere în prezentarea ideilor în cadrul şedinţelor, dificultatea de concentrare în condiții de stres, amânarea îndeplinirii sarcinilor sau imposibilitatea de a acționa calm şi de a utiliza un ton potrivit în discuțiile în contradictoriu de la locul de muncă sunt câteva din problemele care pot afecta şansele profesionale ale clientului. O dată identificate, acestea vor fi avute în vedere în etapa de stabilire a obiectivelor astfel încât clientul va putea lucra împreună cu consilierul la diminuarea lor.

De asemenea, consilierul poate alege o anumită strategie de intervenție în funcție de tipul de problemă cu care se confruntă clientul. Pentru o mai bună clarificare, problema poate fi notată atât de către client cât şi de către consilier. Dacă însă problemele sunt foarte serioase şi sunt dincolo de competența consilierul, acesta îi poate recomanda clientului ori să apeleze la serviciile unui consilier în carieră senior, ori la cele de de psihoterapie.

> În etapa de evaluare, consilierul utilizează tehnicile de clarificare prin întrebări deschise şi închise. Utilizează atât instrumente formale cât şi informale. Consilierii în carieră utilizează de obicei instrumente informale. Dacă acesta consideră necesară utilizarea unor instrumente formale, atunci specialistul consilier va solicita ajutorul unui psiholog.

Interviurile sunt de obicei utilizate la începutul acestei etape. Interviul inițial, de exemplu, este foarte folositor pentru strângerea informațiilor legate de viața curentă a clientului, de istoria familiei sale, istoria personală – medicală, educațională, vocațională.

Folosind toate aceste intrumente de evaluare consilierul va sonda interesele legate de carieră ale clientului, talentele, abilitățile, valorile, stilul personal şi cunoştințele acestuia. Vom putea afla aşadar ce doreşte clientul (interese, motivații) şi ce anume din ce are în momentul de față (talente, abilități, valori, stilul personal, cunoştințe) îl va ajuta să ajungă unde doreşte.

Unul din cele mai importante aspecte în etapa de evaluare este identificarea **abilităților transferabile**. Acestea sunt abilități dezvoltate într-un anumit context (locul de muncă anterior, şcoală, training) care pot fi folosite în diverse alte medii de lucru. Cei mai mulți clienți care se prezintă la consilier nu sunt conştienți de abilitățile transferabile

pe care le au. Din acest motiv este important să explicăm clientului ce reprezintă acestea şi care este diferența dintre ele şi celelalte abilități.

Să luăm exemplul unei cliente care a lucrat ca şi profesor într-o şcoală generală. Îşi doreşte un post în cadrul unei corporații în domeniul resurselor umane însă se prezintă la consilier fiind convinsă că nu are nici o abilitate care i-ar permite să aplice pentru această poziție. În etapa de evaluare consilierul se va folosi de instrumentele necesare pentru identificarea abilităților clientei.

Acesta va identifica abilitățile folosite la locul de muncă anterior care pot fi uşor transferate în domeniul în care clienta îşi doreşte o slujbă:

- formularea şi stabilirea de obiectivelor de învățare;
- prezentarea informațiilor noi;
- apelul la programe pe calculator;
- moderarea discuțiilor cu elevii;
- adaptarea la diferite stiluri de învațare;
- explicarea cu uşurință a subiectelor complicate;
- evaluarea elevilor;
- motivarea elevilor

Acestea sunt abilități transferabile. La acelaşi loc de muncă clienta a utilizat şi alte abilități care nu pot fi însă transferate în alte domenii întrucât ele sunt specifice doar acelui post. De exemplu:

- utilizarea unui anumit sistem de înregistrare a notelor;
- aplicarea unui anumit sistem de recompense utilizat în şcoală;
- explicarea sistemului politic şi economic ce a caracterizat România în perioada interbelică etc.

„Descoperirea" abilităților transferabile are un rol extraordinar de motivant pentru clienți întrucât le oferă acestora feedback cu privire la valoarea lor pe piața muncii. Din acest motiv este important ca utilizarea lor să fie accentuată în etapa următoare, cea de stabilire a obiectivelor.

Exercițiu:
Completați în lista de mai jos (cate 5-7 înregistrări pentru fiecare coloană; nu este necesar să existe o corespondență pe orizontală între ele):

Comentarii:

Sunt (însuşiri pozitive)...	**Pot să fac...**	**Îmi place să fac...**

Procedura de evaluare poate avea atât efecte pozitive cât şi efecte negative asupra clienților. De aceea, consilierul trebuie să acționeze cu foarte mare atenție. Dacă activitatea de evaluare este bine făcuta, clientul se va simți înțeles, uşurat, încrezător, deschis noilor paşi din cadrul procesului şi motivat. Dacă nu este bine făcută, clientul se va simți frustrat, anxios, interogat, vulnerabil şi va avea aşteptări slabe de la viitorul proces. Pentru prevenirea unor astfel de experiențe consilierul trebuie să folosească permanent tehnici de întărire a relației – în scopul reflectării gândurilor, sentimentelor, să fie sensibil, răbdător şi să îl susțină pe client.

O abordare mai detaliată a acestei etape poate fi găsită în modulul următor.

3.3. *Empowerment* şi stabilirea obiectivelor

Mulți dintre adulții care au nevoie de asistență în dezvoltarea carierei au cunoştințe bogate şi pregătire profesională într-un domeniu sau altul, dar câteodată nu se simt în stare să îşi constituie singuri un plan de acțiune, să se ocupe singuri de viitorul apropiat sau câteodată nu sunt conştienți de potențialul şi abilitățile lor. Uneori, dacă un client este întrebat de obiectivele sale, acesta nu va avea nimic de zis, întrucât nu s-a gândit până atunci la asta într-o manieră structurată. Clientul nu poate verbaliza obiectivele foarte clar – are nevoie de suport şi de coordonare în acest sens.

În procesul de stabilire a obictivelor consilierul se va folosi de rezultatele obținute în urma evaluarii, etapa anterioară a procesului de consiliere. Cauzele problemei actuale a clientului vor trebui luate în considerare întrucât trebuiesc găsite căi de îndepărtare sau de diminuare a lor. De asemenea, sublinierea abilităților transferabile în stabilirea obiectivelor nu numai că oferă o imagine realistă a potențialului clientului dar îi şi oferă acestuia încredere în sine.

Putem considera trei etape în cadrul procesului de stabilire a obiectivelor:

- conceptualizarea posibilităților (întrebări de tipul “Ce îmi doresc?”);
- alegerea posibilităților realiste;
- transformarea acestora în obiective viabile.

Stabilirea obiectivelor duce la planificarea acțiunilor şi într-un final la planul de acțiune. Stabilirea obiectivelor permite atât consilierului cât şi clientului să aibă o direcție clară şi să se bucure de rezultate atunci când obiectivele sunt atinse.

Există doua tipuri diferite de obiective la care un consilier s-ar putea gândi:

a) obiective comune pe care consilierul şi clientul le împărtăşesc în procesul de dezvoltare a carierei,
b) obiective de atins pentru client.

Mai sunt şi alte elemente şi caracteristici de luat în calcul în stabilirea unui obiectiv într-un mod eficient – realist, clar, măsurabil, comportamental, agreat, specific (modelul RUMBAS – *realistic, understandable, measurable, behavioral, ageed- upon, specific)*

- **R**ealist (**R**ealistic) – obiectivul poate fi moderat dificil dar este tangibil.
- **C**lar (**U**nderstandable) – obiectivul poate fi exprimat, comunicat către şi înțeles de către alții.
- **M**ăsurabil (**M**easurable) – schimbarea poate fi observată şi evaluată (măsurată).
- **C**omportamental (**B**ehavioral) – obiectivul trebuie să cuprindă paşi de acțiune concretă.
- **A**great (**A**greed upon) – obiectivul este agreat şi acceptat de către cei care ar putea fi implicați şi care ar putea avea putere pentru atingerea acestuia.
- **S**pecific (**S**pecific) – obiectivul poate fi descris prin unul sau mai multe comportamente observabile, nu este general (atunci am vorbi de scopuri).

Exercițiu:

Dați un exemplu de obiectiv personal şi analizați-l în funcție de schema RUMBAS (de exemplu: "Vreau să îmi îmbunătățesc abilitățile de vorbire a limbii engleze înaintea sfârşitului de an")

R
U
M
B
A
S

Stabilirea obiectivelor constituie o etapă necesară în cadrul oricărui proces de consiliere în carieră. Clientul trebuie să învețe să fie atent la diferențele impuse de obiectivele pe termen scurt, mediu şi lung.

Exercițiu: Dați trei exemple de obiective personale pe termen scurt, mediu şi lung.

Obiectivele au funcții motivaționale, educaționale şi evaluative. Obiectivele bine stabilite îi ajută pe clienți să rămână pe drumul cel bun, să îşi planifice viitorul şi îl ajută pe consilier să măsoare succesul acestor activități comune.

Deprinderile/reuşitele (foarte apropiate de abilitățile transferabile) sunt abilități pe care o persoana le poate învăța şi care îi adaugă un plus de valoare (abilități de conducere a unei maşini, de gestionare a bugetului propriu de bani şi de timp, de organizare a unui eveniment, punctualitatea, abilități sportive, competențe de comunicare într-o limbă străină etc).

Exercițiu:
Listați cele mai importante (pentru dumneavoastră) cinci deprinderi/reuşite profesionale şi personale din ultimii 5 ani. Comentați asupra lor.
Comentarii:

Personale	Profesionale
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

Bandura (1982) a propus o construcție pentru a explica anumite comportamente ca de exemplu perseverența sau lipsa ei în fața obstacolelor. El a numit-o *self-efficacy* (încrederea în sine, autoeficiență), încrederea că acțiunile unei persoane au impact în mediul în care acesta trăieşte. El a descoperit că aşteptarea succesului sau a eşecului sunt foarte importante în motivație; pentru ființa umană există un motiv să încerce ceva dacă manifestă credința că obiectivele pot fi atinse, în timp ce nu prea există motive în situația în care nu este încrezătoare ca ele pot fi atinse. Sunt multe situații când clienții renunță să îşi mai caute un loc de muncă şi asta pentru ca nu sunt încrezători în atingerea obiectivelor.

Brown (1992) defineşte *self-efficacy* ca încrederea pe care cineva o are că poate face orice pentru a-şi atinge obiectivele. El a precizat că încrederea în sine se învaţă prin exerciţii de *empowerment*, prin modele de viaţă, prin mesajele primite de la ceilalţi.

Autorul sugerează că un consilier trebuie să ajute clientul:

- Să trăiască experienţe de *empowering* care:
    - sunt strategice – sunt în acord cu abilităţile lor curente;
    - hrănesc nevoia de reuşită (succesul aduce şi mai mult succes);
    - sunt recompensatoare pentru clienţi.
- Să aleagă modele de viaţă (*role model*)
    - (care) sunt aproape de clienţi, care arată şi gândesc precum clientul eventual;
    - care sunt recompensaţi – primesc ceea ce îşi doresc;
    - au defecte – nimeni nu se identifică cu perfecţiunea.
- Să primească mesaje de *empowering*, încurajatoare (majoritatea clienţilor nu reacţionează bine la mesaje provocativ negative: "Nu vei fi niciodată în stare să faci asta". O soluţie mai bună poate fi "Sunt sigur că dacă îţi planifici în mod clar strategia şi dacă te străduieşti, poţi să o faci. Cum te pot ajuta eu?"

3.4. Intervenţia

Acţiunile de intervenţie sunt considerate punctul central al procesului de consiliere. Selectarea unei intervenţii potrivite reflectă orientarea teoretică a consilierului, experienţa sa practică precum şi abilităţile sale profesionale. Trebuie subliniat că nu orice intervenţie este potrivită pentru orice client. De aceea, consilierii eficienţi cunosc avantajele şi dezavantajele orientărilor existente şi hotărăsc utilizarea unei anumite intervenţii în funcţie de situaţia clientului. Spunem despre aceşti consilieri că au o orientare eclectică, combinând tehnici şi elemente din cele paru orientări de bază pe care le vom descrie în acest capitol.

a. Orientarea umanistă

Aceste intervenţii au rolul de a-i ajuta pe clienţi să se cunoască mai bine prin înţelegerea sentimentelor generate de experienţele prin care trec. Consilierii care adoptă această orientare au un rol holistic şi consideră că fiecare client este unic dincolo de

aspectele comune care îi caracterizează. Construirea şi menținerea unei relații autentice cu clientul este unul din obiectivele de bază ale consilierului. De asemenea, el se vor concentra pe obiective precum: înțelegerea misiunii în viață, responsabilizare, libertate şi înțelegerea potențialului clientului.

Tehnicile folosite de către consilierii care au această orientare sunt de fapt tehnicile de comunicare de bază: reflectarea conținutului şi a sentimentelor, provocarea, sumarizarea. Carl Rogers, unul din inițiatorii acestui curent, consideră că există trei tehnici/atitudini necesare şi suficiente pentru a-i ajuta pe clienți în procesul de consiliere:

- Empatie;
- Acceptare;
- Congruență (autenticitate).

Consilierii sunt atenți la sentimentele care reies din cele povestite de către client dar şi din gesturile, mimica feței şi tonul vocii sale: „Eşti supărat pentru că meritele nu îți sunt acceptate", „Observ că zâmbeşti când îmi povesteşti despre reuşita cu acest proiect... trebuie să fii mândru de tine". Provocarea clientului este una dintre tehnicile prin care consilierii cu această orientare accentuează necesitatea congruenței pentru o cunoaşterea cât mai realistă a potențialului clientului: „...observ că îmi povesteşti numai întâmplări pozitive de la fostul loc de muncă... totuşi ți-ai dat demisia. Spune-mi te rog mai multe despre acest moment".

În etapa de evaluare şi de stabilire a obiectivelor întrebările adresează tot latura afectivă: "Ce simți despre...?", "Ce elemente în această situație te-ar face să te simți bine?", „Ce anumite consideri că te-ar face să te simți împlinit?".

b. Orientarea Cognitivă

Consilierii care folosesc această orientare se concentrează pe impactul pe care îl au procesele cognitive asupra clienților. Convingerea esențială în rândurile consilierilor de orientare cognitvă este că sentimentele şi comportamentele sunt generate de modul în care indivizii gândesc. Din acest motiv ei sunt interesați de sondarea gândurilor clienților pentru a le putea înțelege personalitatea şi problemele cu care se confruntă şi pentru a-i putea ajuta.

Consilierul este activ în cadrul procesului de consiliere îndrumându-l pe client să gândească rațional şi să adopte sisteme de valori ce îl vor ajuta pe client să trăiască o viață mai productivă. În calitate de educator, consilierul îl va învăța pe client despre gândirea

rațională şi cea irațională sau despre cel mai des întâlnite tendințe în gândire (de exemplu: „totul sau nimic", exagerearea negativă etc), îl va provoca pe acesta cu privire la convingerile şi valorile sale iraționale şi îi va oferi resursele necesare pentru modificarea lor.

Considerăm un exemplu de convingere care poate fi provocată cu o abordare cognitivă: „Nu îmi pot spune părerea în şedințe iar şeful meu consideră că nu am nimic important de spus. Mă crede incompetent şi am ajuns şi eu să cred acelaşi lucru". Una din tehnicile cognitive care se pot aplica pentru provocarea unei astfel de convingeri este modelul A-B-C-D-E (Ellis, 1984):

- Descoperirea elementului de **A**ctivare

În situația de mai sus, elementul de activare sunt şedințele în care clientul nu îşi poate susține punctul de vedere.

- Identificarea sistemului de credințe/valori a individului (**B**elief)

Clientul gândeşte: „Părerea mea nu este demnă de luat în seamă. Nu mă pot exprima la fel de clar precum colegii mei deci nu are rost să le răpesc celorlalți timpul pentru o idee care nu aduce nimic nou. Mai mult, nici nu cred că sunt îndeajuns de inteligent să îmi pot susține ideea până la capăt. Dacă cineva mă va confrunta nu voi fi în masură să îi răspund şi atunci toată lumea va şti de fapt cât de inteligent sunt. Mai bine tac."

În această situație clientul se caracterizează („nu sunt indeajuns de inteligent") doar pe baza unui anumit eveniment.

- Identificarea **C**onsecințelor emoționale ale evenimentului

În situația noastră clientul nu are încredere în sine şi este chinuit de convingerea că nu se ridică la nivelul aşteptărilor. Aşadar simte frică şi anxietate cu privire la dezamăgirea pe care i-ar pute-o aduce prezentarea unei idei într-o şedință.

- **D**isputarea credințelor/valorilor existente ale individului

Acesta este momentul în care consilierul intervine şi îl confruntă pe client subliniind că este imposibil să se caracterizeze („nu sunt inteligent, nu am nimic important de spus") doar pe baza unui eveniment – în acest caz un eveniment imaginat. Acesta va provoca sistemul de convingeri despre sine şi despre lume al clientului în scopul anulării consecințelor emoționale.

- Atingerea noilor **E**fecte

Abordarea cognitivă este extrem de utilă în situațiile clienților care au probleme în a fi asertivi, în a-şi controla reacțiile în situații neaşteptate, în a fi consecvenți, cu slabe abilitățşi de management al timpului, care au tendința să amâne finalizarea sarcinilor de lucru. Utilzarea tehnicilor cognitive cere experiență în lucrul cu această abordare. Mai mult, înainte de a o folosi cu clienții, consilierul trebuie să o folosească pentru înțelegerea şi confruntarea propriilor convingeri şi valori irațională.

c. Orientarea comportamentală

Consilierii care au o astfel de orientare se concentrează să ajute clienții să îşi identifice comportamentele neproductive, să le controleze, diminueze sau chiar să le elimine şi să învețe noi comportamente dezirabile. Consilierul va avea un rol activ în cadrul procesului de consiliere îndeplinind rolul de consultant, educator şi facilitator. El evidențiază progresele făcute de către client în scopul motivării acestuia. În unele situații consilierul cu o astfel de orientare oferă şi sfaturi cu privire la modalitățile recomandate de lucra pentru învățarea anumitor comportamente pozitive.

Definirea problemei, modul în care clientul reuşeşte să o controleze, stabilirea unor obiective specifice şi stabilirea celor mai bune metode de schimbare sunt principalii paşi urmăriți de către consilier în atingerea obiectivelor. Printre tehnicile folosite de consilierii cu orientare comportamentală menționăm:

- Jocul de rol şi repetițiile;
- tehnici de reuşită prin forțele proprii (automonitorizare, auto recompensare);
- învățarea unor noi abilități;
- exersarea anumitor comportamente (de exemplu comportamentele asertive necesare în situațiile interviurilor de angajare).

Astfel, nu numai gândurile pozitive pot duce la atitudini şi comportamente productive, ci şi exersarea comportamentelor constructive poate influența într-un mod pozitiv sentimentele şi gândurile.

d. Orientarea sistemică

Aceste intervenţii se bazează pe următoarele idei:

- clientul este parte a unui sistem social şi toate părţile acestui sistem sunt interrelaţionate. De aceea clienţii nu îşi pot rezolva întotdeauna problemele singuri.
- o schimbare care se produce doar într-o parte a sistemului poate afecta întreg sistemul
- sistemele pot fi inerţioase şi, automat, rezistente la schimbare.

Această abordare ia în considerare toate elementele pe baza cărora se construieşte sistemul de referinţă al clientului.

După ce am discutat despre aceste patru orientări de bază care sunt reflectate de tipul de intervenţie ales, ne vom concentra pe procesul de decizie ca parte extrem de importantă în stabilirea obiectivelor. O decizie bună reprezintă un start bun pentru o schimbare pozitivă. DECIDES (decide), un acronim uşor de reţinut din cadrul abordării sistematice de luare a deciziei dezvoltat de către Krumboltz şi Hamel (1997) prezintă o analiză sistematică a problemei:

1. **D**efinirea problemei. Care este decizia care trebuie luată?
2. Stabilirea (**E**stablish) unui plan de acţiune. Cum va lua clientul această decizie?
3. **C**larificarea valorilor. Care este cea mai importantă pentru client?
4. **I**dentificarea alternativelor. Care sunt alegerile clientului?
5. **D**escoperirea posibilelor rezultate. Care sunt posibilele consecinţe ale următoarelor alternative?
6. **E**liminarea opţiunilor în mod sistematic. Care alternative nu vor fi potrivite pentru valorile clienţilor şi pentru situaţiile specifice? Care dintre ele au cea mai mică probabilitate de succes?
7. **S**tartul acţiunii. Ce trebuie să facă clientul pentru a transforma planul în realitate?

O alta abordare a deciziei, nu atât de sistematică precum cea prezentată mai sus, poate fi folosită în scopul clarificării barierelor şi trecerii la acţiune. H. B. Gellat (1991) descrie teoria incertitudinii pozitive, sugerând că dacă aştepţi să fii sigur nu vei putea niciodată să decizi. Mai mult de atât, dacă eşti foarte hotărât într-o decizie, nu vei putea fi îndeajuns de flexibil pentru a putea schimba situaţia după cum ar fi nevoie. Două atitudini sunt foarte importante în cadrul acestui model:

- acceptarea incertitudinii pentru trecut, prezent şi viitor
- sentimente pozitive în legătura cu incertitudinea.

Exercițiu:
Descrieți o situație când a trebuit să luați o decizie şi nu ați fost foarte siguri despre toate elementele. Ce ați făcut? Comentați pe marginea acestei situații.

Cele patru principii paradoxale ale acestei teorii sunt:

1. Concentrează-te pentru ceea ce vrei dar fii şi flexibil
2. Fii conştient de ceea ce ştii dar şi precaut
3. Fii obiectiv dar şi optimist cu privire la lucrurile în care crezi
4. Fii practic şi magic în ceea ce faci

Exercițiu:
Descrieți o situație în care a trebuit să luați o decizie şi în care au apărut elemente care au împiedicat luarea acelei decizii. Descrieți aceste elemente (personale, profesionale, sociale) şi comentați asupra lor.

Vom trata în detaliu procesul de luare a deciziei în consilierea în carieră într-un capitol viitor.

3.5. Finalul

Etapa de final este foarte importantă atât pentru client cât şi pentru proces în sine. Indiferent de cât de perfect a fost organizat procesul de consiliere în carieră, dacă finalul nu este bine conceput şi dezvoltat atunci tot semnificațiile acumulate riscă să îşi piardă valoarea.

Există multe puncte de vedere cu privire la conținutul acestei etape. Unii teoreticieni consideră că procesul se termină în momentul în care clientul şi consilierul sunt de acord în ceea ce priveşte planul de acțiune şi de dezvoltare.

Alții specifică faptul că sarcina de implementare a planului este a consilierului bazându-se, bineînțeles, pe eforturi din partea clientului. Există modele care promovează necesitatea unui follow-up în cadrul întregului proces de consiliere în carieră.

Din punctul nostru de vedere, conținutul acestei etape poate diferi de la caz la caz în funcție de tipul problemei, de metodele utilizate, de personalitatea clientului şi de alte opțiuni.

Care sunt semnele care îi pot indica unui consilier că poate aborda momentul de închidere?

- Clientul devine conştient de faptul că planul de acțiune mutual poate fi un răspuns la problema sa inițială şi este de acord cu implementarea sa.
- Clientul începe să lipsească (motivat sau nu) de la şedințele de consiliere fiind speriat de apropierea momentului de final.
- Clientul începe să abordeze noi posibile probleme, diferite de problema inițială, încercând să extindă relația.
- Clientul încearcă să nu mai păstreze relația de consiliere imediat după ce planul de acțiune a fost finalizat şi discutat.

În afara primei situații, care este o situație fericită, consilierul are obligația de a preveni celelalte schimbări prezentate ca posibile cauze de încheiere a relației de consiliere. Practic, ideea că la un moment dat relația de consiliere va lua sfârşit trebuie prezentată încă de la început clientului, încă de când consilierul îi prezintă clientului oportunitățile de abordare teoretică ale problemei în discuție. În cazul abordărilor pe termen scurt, finalul este o parte foarte importantă în cadrul întregii abordări; fără o încheiere potrivită, procesul de consiliere nu va avea şanse de succes.

Care sunt semnele unei finalizări de succes pentru procesul de consiliere?

- Obiectivele şi planul de acțiune adoptate sunt foarte clare pentru client care îşi asumă responsabilitatea pentru implementare.
- Relația consilier – client rămâne profesională (nu devine nici prietenie, nici aversiune).
- Clientul vorbeşte liber despre sentimentul de pierdere pe care îl asociază cu încheierea procesului; adresează întrebări legate de acel moment şi despre modalitatea în care relația consilier client va continua după terminarea procesului.

3.6. Follow – up

Legat de acest ultim aspect s-a pus problema oportunității existenței acestuia, disputată în literatura de specialitate. Dacă în cadrul abordărilor pe termen lung, această "întoarcere" a clientului nu este întotdeauna necesară (consilierul îl acompaniază pe client de-a lungul tuturor etapelor de implementare a planului de acțiune), în cazul abordărilor pe termen scurt (iar consilierea în carieră este una dintre ele) clienții au nevoie câteodată de o "confirmare" a discuției, după o anumită perioadă în care procesul este "oficial" închis.

Singurul dezavantaj al acestui moment este acela că relația ar putea degenera într-o dependență emoțională a clientului față de consilier. De aceea, discuțiile *follow-up* îi oferă consilierului multe informații semnificative cu privire la propria sa abordare (confirmare dacă este sau nu eficient) şi asupra evoluției clientului. Acest moment poate fi inițiat de către client (care de obicei se întoarce la câteva săptămâni sau luni de la încheierea procesului) sau chiar de către consilier, dacă acesta doreşte să se autoevalueze, de exemplu (consilierul poate obține informații atât prin telefon cât şi prin scrisori şi chestionare cu întrebări deschise sau închise).

4. CONCLUZII. TEORIA ANGAJAMENTULUI ACTIV

Dincolo de paşii deja descrişi, consilierul în carieră trebuie să aibă inițiativă, flexibilitate, creativitate în abordările sale. În plus, sugestia noastră este ca, pe cât posibil, să se evite "fragmentarea procesului – o abordare foarte sistematică l-ar putea împiedica pe client să se exprime liber şi să verbalizeze anumite probleme.

Trăim azi într-o lume dinamică, iar consilierii ar trebui să îşi ajusteze strategiile în funcție de cerințele unei piețe de muncă foarte dinamice şi în funcție de cerințele unor clienți exigenți. Boom-ul informațional impune şi adaptarea abilitaților şi o concentrare pe educația continuă, creativitate, rezolvarea problemelor.

Norman Amundson prezintă un punct de vedere foarte interesant în acest sens, vorbind despre cele 10 principii ale angajamentului activ (Amundson, 2003):

1. Stabilirea unui climat în care celălalt contează

Creați un climat în care oamenii să creadă că ei "contează", că reprezintă ceva, că au o importanță pentru consilier. Poți să îl faci pe celălalt să înțeleagă că pentru tine contează atât prin acțiuni, cât şi prin cuvinte. De obicei, micile atenții, ca de pildă întâmpinarea clientului, oferirea unei ceşti de cafea, ascultarea fără întrerupere a poveştii lor, le comunică acestora că ei contează.

2. Reconsiderarea convențiilor

Există multe reguli nescrise despre modul în care ar trebui să se desfăşoare o şedință de consiliere. Acestea definesc roluri, limite de timp, organizarea spațiului, materialele utilizate în consiliere, şi aşa mai departe. În timp ce multe din aceste convenții servesc un scop anume, altele trebuiesc însă reevaluate.

3. Negocierea relațiilor de suport

Atât clientul cât şi consilierul au anumite aşteptări de la procesul de consiliere. Aceste aşteptări trebuiesc clarificate în mod explicit. Pornind de aici, se poate negocia şi construi o relație pozitivă de colaborare între client şi consilier.

4. Integrarea subiectelor personale şi a celor legate de carieră

Procesul de consiliere trebuie să fie holistic, să integreze atât aspectele personale cât şi cele legate de carieră. Astfel, consilierul trebuie să fie pregătit să faciliteze discuții

întinse pe arii mai largi. Asta nu înseamnă, bineînțeles, că un consilier va deveni terapeut personal.

5. **Încurajarea imaginației, creativității şi flexibilității**

   Viziunea tradițională de stabilire a unei relații de consiliere include onestitate, atitudine necondiționat pozitivă, înțelegere şi empatie. La fel de importante sunt însă şi abilitatea de a fi imaginativ, creativ şi flexibil. Necesitatea de adaptare la o piață de muncă în schimbare şi la noile realități sociale creşte importanța abilitaților mai sus prezentate.

6. **Utilizarea activităților care implică fizicul, abstractul şi emoționalul**

   Deseori consilierii se bazează mult prea mult pe schimbul verbal. Oamenii învață în feluri diferite şi este important ca acest aspect să fie avut în vedere în cadrul procesului de consiliere. Dimensiunea experimentală a învățatului este foarte importantă şi trebuie ajustată la nevoile clientului.

7. **Crearea experiențelor memorabile şi transformatoare**

   Când oamenii sunt implicați în experiențe solicitante şi memorabile, cel mai probabil că vor face schimbări semnificative în viața/cariera lor. Consilierii care lucrează în grup se străduiesc să creeze experiențe noi, informative, relevante şi solicitante, astfel încat tot grupul să fie implicat. Aceeaşi atenție trebuie acordată şi consilierii individuale.

8. **Concentrarea pe experiențele de succes**

   Procesul de consiliere în carieră este întărit cu ajutorul succeselor experimentate. În acest sens se impune stabilirea obiectivelor pe termen lung, care să fie însă divizate în obiective mai mici care să fie atinse în timp util.

9. **Susținerea acțiunilor în cadrul şi între sesiuni**

   Implicarea activă este un element foarte important în cadrul procesului de consiliere şi este nevoie să fie exprimată la fiecare nivel. Clienții trebuie să depăşească etapa de pasivitate şi să devină participanți activi. Elementele experimentale trebuiesc incluse în sesiuni şi activități "teme pentru acasă" trebuiesc stabilite astfel încât clientul să fie cât mai activ implicat.

10. **Poziționare pentru noile posibilități care pot apărea**

    Gândirea economică curentă provoacă procesul tradițional de stabilire a obiectivelor. În locul unei căi logice şi secvențiale, clienții trebuiesc pregătiți să fie flexibili şi să aibă răbdarea şi prezența de spirit de a urmări noile posibilități care pot apărea pe parcurs. Această prezență de spirit este susținută şi încurajată de următoarele abilități

şi atitudini: curiozitate, perseverență, flexibilitate, optimism, şi asumarea riscurilor (Amundson 2003).

Exercițiu:
Explicați posibilitatea de implementare a unei asemenea viziuni în calitate de consilier în carieră în România.

5. CONDIȚIILE DE MEDIU ŞI DE DEZVOLTARE ALE PROCESULUI DE CONSILIERE

Condițiile de dezvoltare în cadrul procesului de consiliere sunt decisive pentru atingerea rezultatelor dorite. Indiferent de calitatea strategiilor şi a metodelor utilizate, de experiența şi de bunele intenții ale consilierului, clientul se poate simți frustrat de anumite elemente specifice mediului în care întâlnirile sunt desfăşurate.

Trebuie să ştim că, în literatura de specialitate, există deja descrise două tipuri de mediu pentru procesul de consiliere: real (specific întâlnirilor *face to face* indiferent că acestea sunt individuale sau întâlniri de grup) şi virtuale (pentru *cyber* consiliere).

Exercițiu:
Cum vă imaginați mediul/cadrul ideal pentru susținerea unei sesiuni de consiliere? De ce resurse anume ați avea nevoie?

Vom vorbi despre condițiile specifice de mediu pentru sesiunile "tradiționale" de consiliere în cadrul cărora clientul şi consilierul interacționează direct într-un mediu mai mult sau mai puțin convențional.

Este general recunoscut faptul că întâlnirile dintre un consilier şi client sunt ținute într-un spațiu relativ izolat care să asigure un nivel minimal de intimitate necesar bunei desfăşurări a procesului de consiliere. Consilierea nu poate avea rezultate bune dacă este susținută într-un spațiu amenajat pe loc, repede sau într-un loc necunoscut anterior consilierului. Regula este că instituția care oferă astfel de servicii (de consiliere) să asigure consilierului o cameră în care să îşi primească clienții.

Consilierul are două posibilități cu privire la oportunitatea de a-şi aranja biroul: fie este pe cont propriu (practician independent) fie acționează în cadrul unei organizații şi este obligat să se încadreze în anumite norme. Indiferent de situație, biroul consilierului transmite multe lucruri despre el clienților săi. Prima impresie a unui client este foarte mult influențată de mediul în care a avut loc prima întâlnire. Există elemente cu un impact foarte mare asupra imaginii generale a procesului de consiliere, aşa cum le percepe clientul în prima etapă:

- Aspectul camerei în care întâlnirile de consiliere sunt ținute. Acest spațiu trebuie să fie confortabil, fără să distragă atenția sau să frustreze. Trebuie să întărească sentimentul de siguranță şi confidențialitate. Este recomandabil să nu existe telefon, sau dacă există acesta să nu sune în timpul întâlnirii. De asemenea, consilierul trebuie să se asigure că nu va fi deranjat în timpul întâlnirii (dacă aceasta are loc într-o instituție pot fi postate la uşă plăcuțe cu "nu deranjați"). Este de asemenea recomandat ca biroul să poarte amprenta consilierului, însă nu în mod exagerat, iar piesele de mobilier trebuie să asigure confort (fără decorații sofisticate, candelabre sau picturi ciudate, mobilă pretențioasă). Unii teoreticieni sunt de părere că nu trebuie să existe un birou/masă între consilier şi client deoarece, nonverbal, acesta poate fi perceput ca o barieră. Cel mai indicat ar fi o masă rotundă şi scundă cu un diametru de 1 – 1.5 m.
- În ceea ce priveşte factorii administrativi din cadrul unui proces de consiliere de succes, recomandăm ca în prima întâlnire să îi fie oferit clientului un **caiet de consiliere**, un fişier cu exercițiile individuale, tema pentru acasă, orarul, concluziile personale ale clientului etc.. Clientul va aduce cu sine caietul de consiliere la fiecare întâlnire.

Un alt aspect foarte important este strâns legat de notițele pe care consilierul şi le ia pe parcursul întâlnirii. Acestea constituie un suport pentru consilier în încercarea de formula concluzii. Nu în ultimul rând, acestea sunt utile pentru identificarea progresului clientului, pentru scrierea studiilor de caz, pentru întâlnirile de supervizare.

Unii consilieri au dificultăți în înregistrarea în scris a informațiilor prezentate de către client în timpul întâlnirilor. Alții simt că acest lucru ar putea atrage atenția clienților, ar putea afecta contactul vizual şi automat ar duce la deteriorarea relației – acesta este motivul pentru care unii preferă să îşi scrie notițele la sfârşitul întâlnirii. Indiferent de momentul în care îşi scriu notițele, nu trebuie să uite că acest lucru se face numai cu permisiunea clientului, care (cel mai frecvent în timpul primei întâlniri) primeşte explicații cu privire la rolul acestor notițe şi cu privire la confidențialitatea procesului.

Notițele trebuiesc păstrate într-un loc sigur astfel încât să nu fie văzute fără permisiunea clientului de către altcineva. Ce conțin aceste note? În general, orice informație legată de client şi semnificativă pentru consilier, de la date demografice la studii, de la nevoi şi probleme de consiliere, la ideile şi sentimentele clientului, aşa cum acesta le exprimă, opiniile sale, rezultatele activităților de evaluare, sumarizarea fiecărei şedințe, obstacolele, concluziile finale şi recomandările.

Exercițiu:
Creați un model detaliat de fişă de înregistrare pe care să îl folosiți în sesiunile de consiliere. Credeți că este acest model diferit de la o sesiune la alta? Dacă da, cum?

Anexa 1

Autoevaluare – ariile de competență GCDF

	Foarte slab		Moderat		Foarte bine
Modele de dezvoltare în carieră: Înțeleg mecanismele prezentate în teoriile dezvoltării în carieră, modelele şi tehnicile – şi le pot aplica în situații speciale.	1	2	3	4	5
Abilități de consiliere: Pot să coordonez o relație de consiliere în carieră urmărind paşi logici, coerenți, aplicând tehnici de comunicare eficientă.	1	2	3	4	5
Diversitate: Sunt capabil să recunosc nevoile unor grupuri diferite de clienți (criterii etnic, rasial, orientare sexuală, vârstă, convingeri religioase etc) – şi să răspund acestor nevoi.	1	2	3	4	5
Evaluare: Sunt capabil să recunosc şi să aplic instrumente de evaluare cu scopul sprijinirii clienților în efortul lor de autocunoaştere şi planificare în carieră.	1	2	3	4	5
Suportul tehnic: Sunt capabil să utilizez calculatorul şi internetul pentru a-mi sprijini clienții în procesul de consiliere în carieră.	1	2	3	4	5
Informare în piața muncii: Înțeleg mecanismele de funcționare a pieței muncii, reuşesc să găsesc surse de informare potrivite şi utilizez în mod adecvat aceste informații în procesul de consiliere în carieră.	1	2	3	4	5
Abilități de căutare a unui loc de muncă şi plasament: Reuşesc să îndrum clienții pentru se decide pentru un loc de muncă şi pentru a-l obține.	1	2	3	4	5
Training : Sunt capabil să proiectez şi să livrez o secvență de training.	1	2	3	4	5
Dezvoltare/implementare de programe de carieră: Sunt capabil să asist clienții în efortul lor de construire şi implementare a unui program de dezvoltare în carieră.	1	2	3	4	5
Promovare şi relații publice : Sunt capabil să imaginez strategii de promovare a serviciilor de consiliere în carieră.	1	2	3	4	5

Consultanță : Recunosc situațiile în care am nevoie de sprijin de la un alt consilier sau supervizor şi ştiu cum să procedez în aceste cazuri.	1	2	3	4	5
Etică şi legislație : Cunosc codul etic GCDF şi recunosc situațiile care depăşesc aria mea de expertiză.	1	2	3	4	5

CAPITOLUL TREI
PROCESUL DE EVALUARE ÎN CONSILIEREA ÎN VOCATIONALA

1. Introducere
1.1. Evaluarea în consilierea

1.2. Etapele procesului de evaluare
1.3. Greşeli comune în evaluare
2. Tipuri de evaluare
2.1. Evaluarea formală
2.2. Evaluarea informală
3. Evaluarea continuă
3.1. Obstacole în calea deciziilor
4. Interviul de informare în consilierea vocationala
5. Autoevaluarea în consilierea vocationala
6. Aspecte tehnice în procesul de evaluare
7. Interpretarea rezultatelor procesului de evaluare

1. INTRODUCERE

Un moment de importanță majoră în procesul de consiliere în carieră este cel de evaluare şi diagnosticare a situației cu care se confruntă clientul. În țările cu tradiție în consiliere, evaluarea şi diagnosticarea situației de consiliere constituie un capitol

important în procesul de pregătire a viitorului consilier în carieră. Instructajul teoretic este însoțit de o perioadă de practică pe parcursul căreia viitorul consilier (în carieră) va aplica noile cunoştinţe dobândite, în general sub supervizarea unui profesor/consilier senior. Este important de subliniat faptul că în țările unde consilierea este o profesie recunoscută, utilizarea instrumentelor de evaluare este reglementată legal şi de către organizații profesionale de licențiere. Din acest motiv, înainte de a utiliza anumite instrumente, consilierii trebuie să se asigure că au licențele necesare sau/şi că îşi exercită activitatea conform legii.

Nevoia de identificare a problemei clientului constituie o etapă importantă nu numai în procesul de consiliere ci în orice proces de consultanță. Din acest motiv se impune cunoaşterea de către consultant a condițiilor de utilizare a anumitor teste şi instrumente. Unele dintre acestea nici nu pot fi cumpărate fără participarea la training de specializare sub directa supervizare a companiei care produce instrumentele.

Dar chiar dacă nu sunteți licențiat pentru folosirea anumitor teste şi instrumente, este necesar ca în calitate de consultant în carieră să aveți informații referitoare la cele mai folosite teste şi instrumente existente, să identificați instrumentele formale de cele informale, să fiți capabil să conduceți un proces de evaluare şi în final să utilizați rezultatele obținute în interesul clientului. Vom urmări toate aceste aspecte în acest capitol cu accent pe exemple de tehnici, teste şi instrumente pe care le puteți folosi în activitatea de consultanță în carieră.

Procesul de evaluare este o activitate interdisciplinară pentru colectarea sistematică a informațiilor referitoare la necesitățile clienților, pentru identificarea punctelor slabe şi puternice, pentru a evalua barierele emoționale şi cognitive de care clienții pot trece în efortul lor de dezvoltare şi atingere a unui nivel dorit de satisfacție profesională.

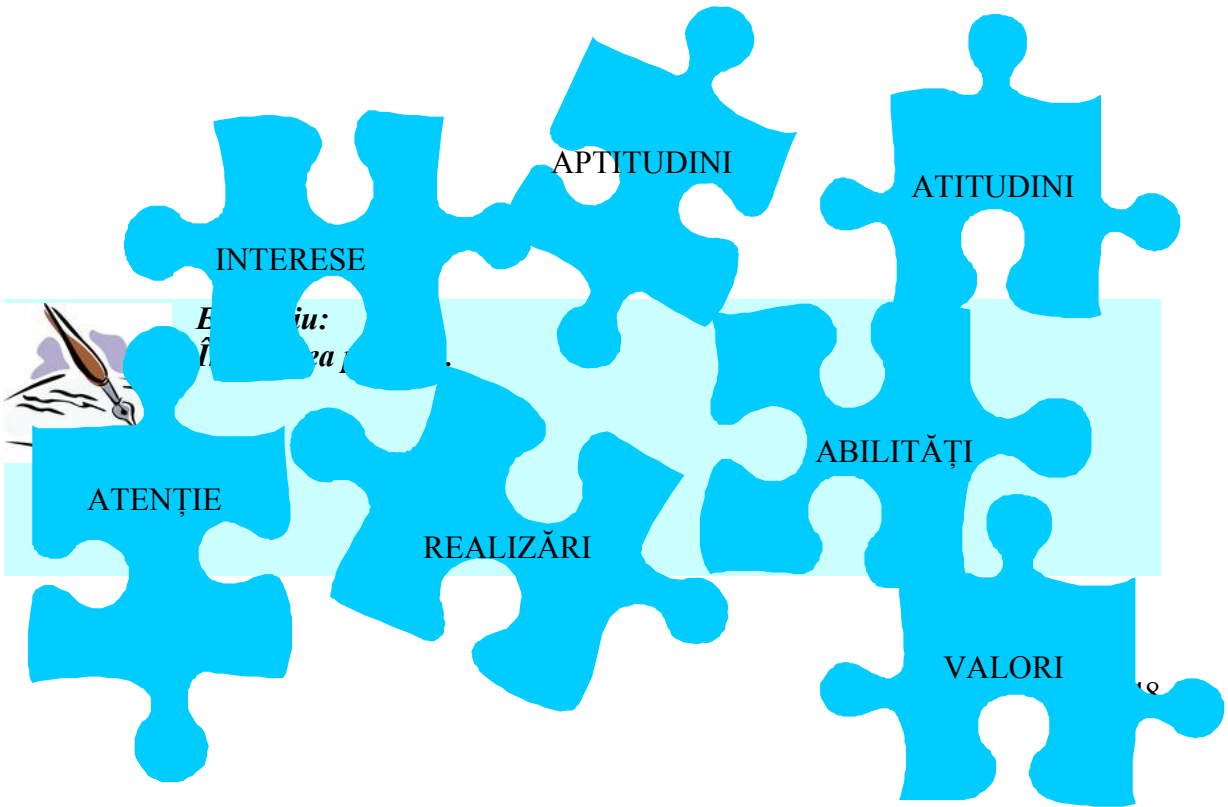
Consilierii practicieni manifestă o atitudine ambiguă față de problema testării. Deşi activitatea de evaluare este teoretic considerată ca făcând parte integrantă din activitatea unui consilier, una dintre atribuțiile lui fiind cea de analiză a situației de consiliere, există practicieni care susțin că partea de "testare" ține mai degrabă de sectorul activității unui psiholog. Această situație este menținută şi de ambiguitatea înregistrată la nivelul termenilor şi a conceptelor folosite în acest domeniu: pentru mulți consilieri,

măsurare, evaluare sau *testare* înseamnă de cele mai multe ori acelaşi lucru. Tendința actuală este cea de a folosi termenul *testare* într-un sens atotcuprinzător, cu înglobarea caracteristicilor tuturor celorlalți termeni care sunt, de fapt, distincți.

1.1. Evaluarea în consiliere

Există nenumărate metode de evaluare care pot fi utilizate pentru a ajuta un client să îşi contureze un profil pe baza abilităților sale. Alte metode pot fi utilizate pentru a evalua dacă un individ este calificat pentru a-şi desfăşura activitatea într-un anumit mediu de lucru sau pentru a efectua anumite sarcini. Pe baza rezultatelor, consultantul îl poate ajuta pe client să îşi găsească locul de muncă cel mai reprezentativ pentru el sau/şi să decidă în legătură cu posibilități de dezvoltare ulterioară (apel la forme de educație continuă, programe educative, training).

Consilierii sunt de fapt permanent orientați spre culegerea de date revelatorii despre starea clientului, despre problemele sale (asa cum sunt ele verbalizate de acesta), despre sentimentele, trăirile, reacțiile, planurile de acțiune imaginate etc. Sfera de interes în evaluare poate include abilități, achiziții, variabile personale, aptitudini, atitudini, preferințe, interese, valori, date demografice etc. Procedurile includ instrumente standardizate şi nestandardizate, chestionare, grile de observație, portofolii, scale, interviuri etc.



Căutaţi în dicţionar definiţiile termenilor de mai sus şi comentaţi asupra posibilităţilor de evaluare a lor. Este cunoaşterea lor importantă în procesul de consultanţa în carieră? De ce?

Există unele restricţii asupra procesului de evaluare:

- cei care publică teste rezervă anumite instrumente numai pentru psihologi;
- eligibilitatea de a achiziţiona astfel de materiale are la bază educaţia şi experienţa practică ale specialistului interesat;
- unele instrumente de evaluare se pot folosi numai sub supervizare.

Exerciţiu:
Descrieţi câteva posibile beneficii ale activităţii de evaluare în procesul de consiliere în carieră. Comentaţi-le:

Instrumentele de evaluare trebuie văzute ca un **sprijin** pentru:

- explorarea vocaţională;
- procesul de luare a deciziei informate în carieră;
- dezvoltare (educaţională, în carieră);

Instrumentele de evaluare nu oferă suficientă informaţie pentru a descrie interesele, personalitatea şi aptitudinile unui client, de aceea este foarte important ca specialistul consilier să aibă în vedere şi informaţiile primite direct de la client sau din mediul acestuia. Posibile motive de evaluare:

- pentru a compara eficiența diferitelor intervenții;
- pentru a determina rezultatele programului de dezvoltare a carierei;
- pentru a identifica schimbările anterioare şi ulterioare ce au loc în atitudinea şi cunoştințele clienților;
- pentru a analiza relațiile dintre procesele sau programele de dezvoltare a carierei şi rezultatele obținute de grupuri etc.

Este posibil ca rezultat imediat al finalizării etapei de evaluare să apară necesitatea întreruperii procesului de consiliere în carieră şi recomandarea clientului către alte servicii sociale.

1.2. Etapele procesului de evaluare

De obicei, în selectarea şi aplicarea instrumentelor de evaluare urmărim paşii următori:

- selectarea instrumentelor potrivite;
- pregătirea clienților pentru procesul de evaluare;
- administrarea instrumentului selectat;
- colectarea rezultatelor;
- interpretarea rezultatelor testelor clientului;
- elaborarea în scris a unui raport;
- explorarea opțiunilor educaționale, vocaționale şi personale, folosind informația oferită de instrumentele aplicate;
- formularea şi individualizarea unui plan de acțiune şi a unei strategii de intervenție.

1.3. Greşeli comune în evaluare

Problema obiectivității în activitățile de evaluare a clienților este una deschisă. Numeroase cercetări au demonstrat faptul că nu există o « rețetă » în domeniu – succesul depinzând de câțiva factori bine definiți:

- selecția potrivită a consilierilor care vor îndeplini roluri de evaluatori (există cazuri în care persoane deosebit de competente profesional demonstrează slabe calități de evaluatori, din cauza anumitor trăsături de personalitate);
- instruirea adecvată a personalului evaluator;
- selecția potrivită a metodelor de evaluare;
- calitatea metodelor şi a tehnicilor de evaluare folosite.

În cele ce urmează, vom face a scurtă prezentare a celor mai des întâlnite erori de evaluare, cu precizarea că acestea sunt specifice instrumentelor de evaluare formală şi informală, utilizate atât în procesele de consiliere în carieră de grup şi individuale, cât şi în cele de tip consiliere organizațională.

a. **Efectul halo. Supraaprecierea sau subaprecierea rezultatelor unui client sub influența impresiei generale a evaluatorului despre acesta. O variantă care apare în literatura de specialitate este eroarea evaluării "logice", descrisă prin tendința consilierului de a se baza pe considerente pur logice pentru formularea unei decizii. De exemplu, suntem înclinați să presupunem că un individ cu inteligență peste medie are automat şi capacități de memorare, creativitate etc. deosebite. Cu alte cuvinte, notăm *imaginea* pe care ne-o facem despre acel subiect, nu realitatea observabilă şi măsurabilă.**
b. **Efectul „orb". Tendința de a aprecia cu indulgență subiecții mai bine cunoscuți decât pe cei necunoscuți sau puțin cunoscuți. În mediul organizațional, din dorința de a se evita manifestarea acestei erori de evaluare, în situații de evaluare se convoacă o echipă mixtă de evaluatori – interni şi externi.**
c. **Eroarea de generozitate. Se manifestă rar în situația de consiliere individuală sau de grup, şi mai des în cazul unor activități de consiliere organizațională. Se referă la acordarea unor note excesiv de mari în raport cu nivelul real de performanță al candidaților; probe foarte uşoare şi exigență scăzută. Este generat de indiferența şi neimplicarea personalului evaluator sau de tendința acestuia de a escamota eşecul unor activități de tip resurse umane (dezvoltare, instruire la locul de muncă etc.).**
d. **Efectul Pygmalion, sau efectul oedipian. Convingerea evaluatorului că performanțele unui subiect nu pot corespunde standardelor – poate conduce la inducerea unei stări emoționale nepotrivite la subiecți şi, în final, la un eşec din partea subiectului/subiecților vizați. De asemenea, convingerea evaluatorului că**

subiectul vizat are calități peste medie (imaginea bună) poate induce celui din urmă o stare de confort emoțional şi, implicit, un rezultat superior celor obişnuite pentru acel subiect.

e. **Efectul de contaminare. Cunoaşterea calificativelor sau a opiniilor aparținând unor consilieri care au lucrat cu anumiți clienți influențează aprecierea altuia. Contaminarea este cea mai importantă barieră pentru evaluarea obiectivă.**
f. **Eroarea proximității are drept cauză construcția în sine a instrumentului/instrumentelor de evaluare (modalitatea în care sarcinile de lucru şi/sau itemii au fost selectați, formulați şi ordonați). Este cunoscut şi sub numele de efect al ordinii, care ilustrează influența unui item asupra celorlalți. Astfel, dacă un item ilustrează un aspect la care cel notat a fost apreciat ca fiind foarte bun, evaluatorul poate fi influențat în notarea itemului următor (uneori, chiar şi în notarea itemilor următori). Uneori, se manifestă şi un efect invers – dacă la un aspect aprecierea făcută este favorabilă, la următorul va fi nefavorabilă sau moderată etc.**
g. **Efectul de contrast sau de ordine. Mărirea diferențelor în aprecierea unor răspunsuri succesive. Astfel, dacă după un subiect/client care s-a prezentat foarte bine urmează unul care a răspuns mai puțin bine, există tendința de a-l subevalua pe cel din urmă. Şi dacă după un răspuns slab urmează unul bun, cel din urmă este supraevaluat.**
h. **Ecuația personală a evaluatorului rezultă dintr-o exigență specifică fiecărui evaluator în aprecierea rezultatelor candidaților. La unii evaluatori/consilieri, curbele ce reprezintă distribuția notelor sau calificativelor sunt în formă de "I" (cu predilecție spre note mici, până la nota 7-8) la alții în formă de "J" (predilecție spre note mari, de la 6-7 în sus).**
i. **Factorii de personalitate ai evaluatorului. Atitudinea sa, echilibrul şi calmul în timpul activităților de evaluare, empatia (ca o componentă a competenței de evaluare) contribuie la crearea unui mediu propice activității de evaluare obiectivă.**
j. **Oarecum legată de cea dinainte se manifestă eroarea de contrast şi similaritate, care are ca sursă tendința evaluatorului de a-i aprecia pe subiecți în raport cu propria persoană – devenită sistem de referință. Dacă evaluatorul este foarte bine pregătit profesional, va avea tendința de a fi mai sever cu ceilalți – sporind**

în mod artificial numărul de rezultate « slabe » şi « foarte slabe » în echipa pe care o coordonează/evaluează. În sens opus, se manifestă eroarea similarității.

k. **Eroarea de tendință centrală. Evaluatorul acordă doar note medii, din precauția de a nu greşi şi pentru a mulțumi pe toată lumea – clienți, manageri etc. Această eroare se întâlneşte foarte rar în situații de selecție profesională, dar destul de des în situații de evaluări în cadrul programelor de dezvoltare în organizații.**

l. **Eroarea logică. Înlocuirea unor criterii de apreciere a rezultatelor în raport cu obiectivele evaluării – cu alte variabile (forma grafică a lucrării sau referatului, acuratețea exprimării, modalități inedite de prezentare etc.).**

m. **Efectul curbei lui Gauss. Rezultă din dorința evaluatorului ca distribuția rezultatelor din fiecare grupă/echipă să fie cât mai aproape de curba lui Gauss. Astfel, la o grupă foarte bună exigența creşte şi la o grupă slabă exigența scade. O variantă este eroarea tendinței centrale şi a micşorării dispersiei (restrângerea de rang), care se referă la tendința evaluatorilor de a evita valorile extreme ale scalei (« foarte bun », respectiv « foarte slab ») şi de a atribui cu precădere note medii, în proporție mai mare decât o justifică distribuția gaussiană a performanțelor profesionale. Această eroare se întâlneşte la evaluatorii lipsiți de personalitate, prea slabi pentru a « înfrunta » o posibilă reacție din partea subiecților evaluați « slab » sau din partea managerilor care i-ar putea acuza de favoritism şi indulgență.**

Alte greşeli care pot apărea în procesul de evaluare:

- Dependența excesivă de teste şi neglijarea metodelor de evaluare informală;
- Accent prea mare pe aprecierea realizărilor obiective şi accent prea slab pe aprecierea intereselor, aptitudinilor, valorilor profesionale etc.;
- Utilizarea nepotrivită a rezultatelor instrumentelor;
- Eşecul în ghidarea clienților în etapa de administrare;
- Informație insuficientă sau inadecvată în etapa de evaluare a rezultatelor şi de întocmire a rapoartelor de evaluare.

Specialiştii au ajuns totuşi la concluzia că, oricât de nocive ar fi erorile de evaluare datorate factorului uman – procesul nu poate fi definitiv şi total înlocuit cu evaluarea pe

bază de instrumente (semi)automatizate. Ideal ar fi ca rapoartele finale de evaluare să se bazeze pe rezultatele aplicării unor instrumente riguros standardizate şi adaptate specificului organizațional – în combinație cu interviuri, jocuri de rol, exerciții de grup sau orice alte metode care implică prezența directă a factorului uman (consilier şi client) în acțiunea de evaluare.

Exercițiu:
Vă reamintiți vreun episod în care ați fost în postura de „victimă" a unui profesor sau ați fost martorul unei asemenea situații? Descrieți situația şi modul în care v-ați simțit.

2. TIPURI DE EVALUARE

Punctele principale către care se îndreaptă atenția unui consultant, pentru a obține suficiente informații pentru o imagine precisă asupra situației, se referă la calități, abilități, personalitate şi interese. Cu siguranță, în funcție de specificul fiecărui caz, poate fi adăugată seria aceasta – decizia aparține consultantului. Indiferent de tipul activității, consultantul poate utiliza aceste instrumente – de fapt, selectarea lor depinde de situația de rezolvat în cadrul procesului de consiliere şi de strategia abordată de specialist.

Consilierii pot folosi în principal două căi de evaluare/măsurare în proces: o formă nestandardizată (sau calitativă, informală) şi una standardizată (formală, cantitativă).

2.1. Evaluarea formală

Instrumentele **standardizate** sunt bazate pe calcul statistic şi raportarea la norme de grup şi dispun de proceduri formale de administrare şi scorare, proceduri care nu se modifică, ori de câte ori este administrat testul.

Instrumentele standard de evaluare sunt concepute să sprijine procesul de strângere a informațiilor obiective cu privire la client (trăsături personale şi comportamentale). Instrumentele cel mai des folosite sunt interviurile şi testele. Din ce în ce mai mult, testele pe calculator încep să fie folosite – autoaplicate de către clienți sau sub îndrumarea unui instructor.

Este important să subliniem diferența dintre interese, abilități şi capacități sau îndemânări întrucât acestea sunt criteriile cel mai adesea măsurate.

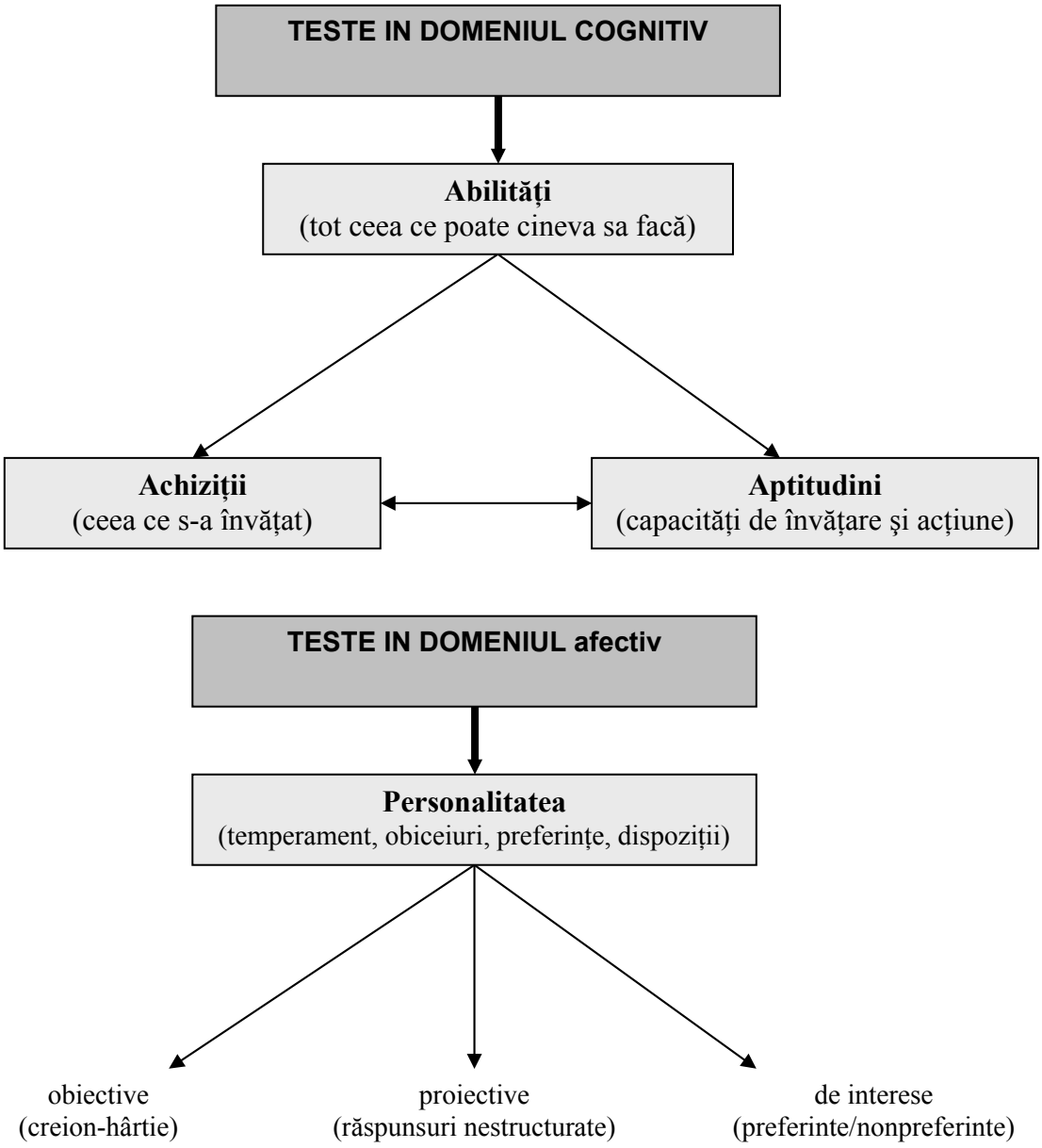
- **Interesul** reprezintă o activitate pe care un individ preferă să o efectueze. Pentru a afla interesele unui anumit client putem adresa întrebări ca:
    - La ce te gândeşti/ce faci/ce citeşti în timpul liber?
    - Care sunt hobby-urile tale?
    - Dacă ar fi să îți alegi o slujbă care ar fi aceea?
- **Abilitatea** este un talent. Se referă la activități pe care un individ le poate face cu uşurință sau la informații sau lucruri pe care le poate învăța uşor. Termenul **abilități** se foloseşte în alternanță cu termenul **aptitudini**. Exemple de abilități:
    - memorie bună pentru cifre, nume sau alte informații;
    - aptitudini artistice sau muzicale;
    - energie şi forță fizică.

Abilitățile sau aptitudinile naturale pot fi dezvoltate cu ajutorul unor programe educative (de training). De exemplu o persoană care are o foarte bună viziune spațială poate cu uşurință studia dezvolta abilități specifice unui şofer, proiectant, arhitect, inginer, chirurg. Pentru a afla abilitățile unui anumit client putem adresa întrebări ca:

- Care sunt talentele tale?
- Ce îți este uşor să înveți sau să faci?

- **Capacitățile** sau **îndemânările** reprezintă ceea ce un anumit individ a învățat să facă. Cititul, dactilografiatul, mersul pe bicicletă, şofatul, organizarea unor fişiere sau interpretarea unui rol într-o piesă de teatru – toate acestea sunt exemple de capacități/îndemânări. Este important de subliniat faptul că existența unor interese şi abilități într-un anumit domeniu face mult mai uşoară dezvoltarea capacităților sau îndemânărilor din acel sector. Întrebari care pot fi adresate pentru aflarea acestora :
    - Ce ai învățat la şcoală/acasă/in alte slujbe?
    - Ce echipamente ştii să foloseşti?
    - Ce programe de training ai urmat?

Instrumentele formale pot fi, în mare, împărțite în două categorii: teste de abilități (pentru domeniul cognitiv), care cuprind testele pentru aptitudini şi achiziții, şi cele de personalitate, pentru domeniul afectiv *(vezi figura)*.



Tipuri de instrumente formale de evaluare (după Neukrug, 1999, pag. 292)

În următoarele rânduri vă vom oferi câteva informaţii de bază cu privire la cele mai utilizate instrumente formale. Vă recomandăm să nu utilizaţi astfel de instrumente într-o formă nestandardizată. Dacă în calitate de consultanţi în carieră sunteţi interesaţi la un moment dat în a vă evalua clienţii cu apel la instrumente standardizate – cereţi ajutorul

unui psiholog cu care veți lucra în echipă pentru a evalua acel aspect, iar apoi integrați rezultatele obținute de client la testarea formală în raportul final al procesului de consiliere în carieră.

Testele de aptitudini includ instrumentele de măsurare a inteligenței, cele de măsurare a aptitudinilor speciale şi cele pentru aptitudinile multiple.

Testele de inteligență sunt special create pentru măsurarea abilității generale de a învăța (sau abilitatea de a performa într-o situație de învățare). Acest tip de instrumente a fost deseori criticat de specialişti, Howard Gardner introducând, de altfel, şi noțiunea de inteligență multiplă şi creând un test pentru măsurarea acesteia.

Cele mai cunoscute teste de inteligență pe plan mondial sunt Stanford Binet şi Scala de inteligență Wechsler (pentru administrare individuală). Teste de inteligență administrabile în grup sunt orientate mai ales spre măsurarea unor componente ale inteligenței – aptitudinea de gândire verbală şi numerică, de exemplu (*Scholastic Aptitude Test, School and College Ability Test*).

Un instrument foarte raspândit este şi testul Raven. Cunoscut şi sub denumirea de "matrici progresive", a fost creat în 1938 de L.Penrose şi de J.C.Raven, pentru evaluarea a ceea ce autorii au numit *abilitatea educativă înnăscută.* Instrumentul a fost folosit pe scară largă în timpul celui de-al doilea Razboi Mondial (pentru selecția recruților, în Anglia) şi este în continuare utilizat cu mare succes astăzi, în domenii diverse – de la consilierea şcolară şi de carieră până la psihologia clinică. Testul oferă posibilitatea calculării factorului G, de inteligență generală (saturație 0,82) şi a factorului de grup vizual perceptiv, asigurând, dincolo de influențele culturale asupra subiecților, depistarea deficiențelor sau a deteriorărilor mintale. Instrumentul cunoaşte o variantă standard (cinci serii a câte 12 matrice), o variantă destinată copiilor între 5 şi 11 ani, dar şi adulților cu retard şi una concepută pentru subiecții în vârstă de peste 11 ani, bine dotați intelectual. Testul se poate aplica atât individual, cât şi în grup (începând de la 8 ani) – şi poate să aibă sau nu limită de timp (în funcție de intențiile investigatorului).

Testele de achiziții sunt folosite în general în consilierea educațională, cu scopul de a sprijini opțiunile de educație/carieră ale clienților care aspiră către un domeniu de învățământ/profesional în care este nevoie să se demonstreze anumite achiziții,

cunoştinţe. În SUA, există teste dezvoltate şi standardizate pentru fiecare nivel de şcolarizare în parte, revizuite o dată la câţiva ani, în funcţie de schimbările din conţinutul învăţământului. Există teste pentru nivel primar, secundar, dar şi teste care sunt aplicabile unor subiecţi aflaţi între 4-5 ani şi 75 de ani (*Wide Range Achievement Test,* care măsoară competenţele de scris, citit, socotit).

Testele de personalitate sunt de mai multe feluri: teste obiective de personalitate, teste proiective, de interese şi preferinţe, de valori.

Testele de personalitate servesc mai multor scopuri:

- evaluarea trăsăturilor de personalitate, a caracteristicilor clienţilor;
- compararea caracteristicilor clientului cu cele ale altor persoane, aflate în contexte educaţionale sau profesionale diferite;
- sondarea problemelor emoţionale şi a patologiei clienţilor.

Testele de personalitate formale, obiective, presupun completarea de către client a răspunsurilor la unele întrebări legate de caracteristici de personalitate. Este vorba aici despre părerea clientului asupra propriei persoane. Cele mai cunoscute sunt *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI), *California Psychological Inventory* (CPI), *Edwards Personal Prefernce Schedule* (EPPS).

Testul Myers-Briggs, care este bazat pe teoria tipologiilor lui Carl Jung, e în general utilizat de consilierii şcolari (în licee şi universităţi) şi de consilierii în carieră, cu scopul de a-şi ajuta clienţii să identifice care dintre trăsăturile lor se potrivesc cu un domeniu preferat de educaţie sau carieră.

CPI este aplicat în general clienţilor în vârstă de peste 13 ani şi acoperă sfera sociabilităţii, prezenţei sociale, auto-acceptării, autocontrolului.

Testele de personalitate proiective încearcă să obţină o imagine a caracteristicilor de personalitate, în urma analizei reacţiilor la o serie de stimuli nestructuraţi, care sunt în relaţie cu nevoi conştiente sau inconştiente ale clientului, la dorinţele şi conflictele sale interne. Cele mai cunoscute instrumente de acest tip sunt : testul Rorschach al petelor de cerneală, testul Lüscher al culorilor, testul *House-Tree-Person* (HTP), *Thematic Apperception Test* (TAT).

Testul Rorschach presupune interpretarea unor pete de cerneală de către client. Dacă la începutul anilor ’70, instrumentul se afla printre primele trei teste cele mai folosite în lume, ulterior interesul pentru el a scazut simțitor, în 1979 aflându-se pe locul 8.

Testul Lüscher are opt cartonaşe colorate (albastru-închis, verde, roşu, galben, mov-violet, brun, negru şi gri). Clientului i se cere să aleagă în două reprize (la câteva minute una de alta) câte un set din cartonaşe, în ordinea de preferință. Structura de ordine şi combinație, poziția şi modificarea acestora de la prima la a doua selecție indică investigatorului caracteristici de personalitate, disfuncționalități, disponibilitatea emoțională, tensiuni interne ale clientului.

Testele de interese sunt folosite pe scară largă în consilierea educațională şi în cea de carieră. Trei teste majore sunt în circulație în momentul de față: *Holland Self-Directed Search* (pentru liceeni, studenți şi adulți), *Strong Interest Inventory* (pentru aceleaşi categorii de vârstă) şi *Kuder Occupational Interest Survey* (pentru liceeni). Aceste instrumente ajută la compararea scorurilor obținute de clienți în ceea ce priveşte preferințele vocaționale cu cele ale unor persoane care activează în toate sectoarele profesionale.

Orice decizie legată de selectarea unui instrument se bazează pe analiza anumitor factori ca: timpul de administrare şi de procesare a datelor, costul materialelor, nivel de dificultate etc.

2.2. Evaluarea informală

Instrumentele de măsurare nestandardizate sunt uneori dezvoltate (sau adaptate) chiar de consilier pentru o situație anume, de aceea sunt mai puțin structurate şi mai puțin relevante pentru mai multe situații. Cele mai întâlnite sunt scalele de opțiune, observația, interviul, autocaracterizarea clientului, analiza datelor biografice, analiza produselor activității clientului. Nu există proceduri formale de administrare sau de interpretare a rezultatelor aplicării acestor instrumente, pentru aceasta consilierul făcând apel la abilitățile sale personale şi profesionale de analiză şi interpretare. Întrucât afirmațiile unui client sunt influențate de sentimentele, interesele, experiențele şi atitudinea acestuia, ele reprezintă de asemenea o sursă importantă de analiză pentru procesul de evaluare.

Unele dintre cele mai folosite instrumente sunt:

Observația este un instrument care se leagă de competențe foarte importante ale consilierului – spiritul de observație, atenția la detalii comportamentale (verbale, nonverbale). Se recomandă ca specialiştii începători să folosească totuşi grile de observaşie sau măcar liste simple de comportamente observabile de urmărit.

Autocaracterizarea este un instrument care încurajează clientul în efortul său de autoanaliză şi meditație. Consilierul poate oferi subiectului o serie de repere pentru constituirea unui astfel de raport, sau îl poate lăsa să îşi aleagă singur forma de exprimare, ordinea ideilor etc. În relație cu autobiografia, autocaracterizarea permite clientului să emită şi păreri asupra evenimentelor personale şi comportamentelor manifestate în trecut. Astfel, metoda devine un instrument important în sondarea atitudinii clientului față de propria persoană.

Analiza produselor activității clientului se referă la produsele fizice ale clientului (planşe, obiecte utile sau decorative, poezii, soft-uri, proiecte finalizate).

Interviurile care ies din sfera metodelor formale sunt cele semiformale, nestructurate sau semistructurate. Aceasta formulă de interviu este în general aplicată de consilierii cu experiență, pentru că presupune un nivel înalt al abilităților de comunicare, o doză de relaxare pentru eventualele situații (răspunsuri) neprevăzute, abilitatea de a controla timpul şi devierile inutile, talentul de a sesiza esențialul şi detaliile semnificative. Acest tip de interviu este aplicat în general cu scop integrator (consilierul are deja informații referitoare la personalitatea şi abilitățile clientului), consilierul căutând un sens, o concluzie şi poate o părere personală a clientului la toate aceste date despre propria persoană.

Cardurile de preferințe *(Card sort)*. Această activitate de tip joc se poate realiza individual sau în echipă şi este o clasificare amuzantă, colorată, pentru a ajuta clientul să identifice valorile legate de viață şi muncă.

Exercițiu:

Rezolvați exercițiul Cardurile de preferințe din anexa 2.

Liste de verificare. Multe liste de verificare au fost create pentru scopuri de consiliere în carieră şi susțin clienții în evaluarea intereselor, valorilor şi punctelor puternice.

Exercițiu:
Lista de identificare a punctelor tari
Citiți lista punctelor tari de mai jos şi decideți dacă sunteți în acel fel DES, UNEORI, sau doar RAR. Cum ați descrie unele puncte tari, în câteva cuvinte? Ce puncte slabe considerați că trebuiesc îmbunătățite? Concepeți un plan de acțiune pentru a consolida pe cea pe care o considerați cea mai importantă acum:

PUNCTE TARI	Uneori	Des	Rar	DESCRIERE
Comunicare verbală bună				
Creativ				
Vesel				
Responsabil				
Cooperant				
Curajos				
Hotărât				
Diplomat				
Discret				
Spirit antreprenorial				
Eficient				
Entuziast				
Stabil emoțional				
Onest				
Loial				
Organizat				
Răbdător				
Punctual				
Persistent				
Lider bun				
Persuasiv				
Apt de a lucra sub supraveghere minimă				
Tolerant				
Orientat spre realizări				
Cumpătat				

Sugestie de plan de acțiune:

În acelaşi mod se pot investiga valorile personale şi cele legate de mediul de lucru al clienţilor, interesele, abilităţile etc.

Model de reprezentări. Un exerciţiu folositor în procesul de consiliere în carieră, care vine în sprijinul clienţilor în efortul de a-şi îndeplini dorinţele şi visele legate de carieră.

Exerciţiu:
Imaginaţi-vă că aveţi ocazia să obţineţi slujba ideală. Va trebui să o descrieţi utilizând doar zece cuvinte. Folosiţi-vă imaginaţia. Comentaţi rezultatele.

Activităţi de grup sau individuale cu scopul identificării capacităţilor transferabile sunt utilizate în general de consilieri în situaţii de selecţie şi de dezvoltare profesională. Ideea de a grupa candidaţii pentru a observa interacţiunile dintre ei datează din anii `20 ai secolului trecut şi a reprezentat o procedură importantă în a selecta ofiţerii britanici, americani şi germani înainte, în timpul şi după cel de-al II-lea Război Mondial.

S-a observat că interacţiunile dintre subiecţi pot provoca comportamente relevante, care nu pot fi evaluate/apreciate în alte moduri. Utilizarea exerciţiilor de grup este diferită de observarea întâmplătoare a unei interacţiuni spontane dintre clienţi (de exemplu în timpul unui tur de companie etc.).

Listele de valori sunt foarte utile indiferent de vârsta clientului, care este confruntat cu un exerciţiu de explorare cu impact major în etapele viitoare ale procesului de luare a deciziei în carieră.

Exerciţiu :
Indicaţi care vor fi primele 10 valori ca importanţă în viata voastră educaţională /profesională în următorii doi ani. Descrieţi-le aşa cum le percepeţi:

Mediu de Lucru	Flexibilitate Politica Timpului Termene limită Securitate Salariu Promovarea Oportunităţilor Locaţie

	Mediu Ritm Relaxant
Relații de muncă	Identitate Culturală Lucru în echipă Încredere Comunicare Competiție Colaborare Responsabilități Autonomie Conducere Umor
Elemente specifice de Lucru	Competență Creativitate Varietate Studiu Cunoştințe Provocare Conducere Orientat către detalii Control Implicare Socială
Valori intrinseci	Realizări Integritate Respect Influență Recunoaştere Ajutor Independența Putere Statut

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

Analiza datelor biografice. O analiză minuțioasă a realizărilor din trecut şi prezent ale unei persoane poate oferi informații valoroase pentru evaluarea performanțelor şi a potențialului său, deşi se recomandă ca această analiză să fie întotdeauna însoțită de informații din alte surse. Se recomandă să se aibă în vedere informații despre istoria educațională/profesională (şcoli urmate, pregătire, tipuri de

angajatori, poziții ocupate, responsabilități, salariu şi motive de schimbare a locurilor de muncă), despre activități de relaxare preferate, istorie medicală, statut civil şi alte date despre familie. Cantitatea de informație va varia de la un caz la altul. Unii consilieri solicită numai informații concrete; alții adresează întrebări de atitudine față de carieră, puncte tari şi puncte slabe, ambiții şi aşa mai departe.

3. EVALUAREA CONTINUĂ

Indiferent de stadiul în care se află procesul de consiliere în carieră, activitățile de evaluare trebuie să urmărească orice pas făcut de client. Vorbim despre două mari direcții de evaluare:

- evaluarea clientului – personalitate, educație, abilități, valori, interese, motivații, mediu. Aceasta are loc, de obicei, în etapa de evaluare propriu-zisă, folosind instrumente formale şi informale.
- evaluarea procesului de consiliere în carieră în sine are un rol de autoreglare:
  - permite schimbarea planului de acțiune imaginat inițial;
  - evaluează permanent factorii de situație;
  - păstrează contactul cu clientul;

Evaluarea nu este numai pentru clienți. Ea se adresează şi consilierilor, astfel încât aceştia să fie conştienți de orice obstacol, de orice oportunitate de a ajusta/îmbunătăți planul inițial într-o manieră flexibilă şi creativă.

Sugestia noastră este ca informațiile legate de caz să fie notate într-un formular, după fiecare şedință. Iată un model pe care îl recomandăm în acest sens:

FORMULAR DE EVALUARE CONTINUĂ

Nume client: _____ Data***:*** _____

1.	În ce stadiu se află clientul în procesul de dezvoltare a carierei?
2.	Ce s-a schimbat în cazul clientului? *(nevoi, valori, interese)*
3.	Există o informație care lipsește din proces?
4.	Cu ce obstacole se confruntă clientul?
5.	Care sunt metodele de a acționa pe care clientul ar trebui să le abordeze pentru a trece peste acele obstacole?
6.	Care este următoarea etapă?

Aşa cum se vede, pe lângă informațiile strânse de consultant în faza de evaluare, există şi alte elemente pe care ar trebui saă le ia în considerare când asistă clienții – cum ar fi obstacolele interne şi externe în drumul spre atingerea scopurilor în carieră.

Exercițiu:
Vă rugăm listați cele mai importante obstacole pe care le-ați întâmpinat în viață, în ceea ce priveşte cariera. Comentați-le.

Obstacole interne	**Obstacole externe**

Consilierul urmăreşte şi supraveghează paşii făcuți de client pe durata întregului proces de consiliere în carieră. Un alt element foarte important de luat în considerare se referă la **tiparul de decizie al clientului**, ca mod în care acesta ia deciziile importante în viață. Pentru a identifica acest tipar, se pot lua în considerare întrebări de genul:

- Clienții iau de obicei decizii de unii singuri?
- Pentru a lua o decizie, clienții cer sfatul familiei?
- Sunt familiile importante în viața lor?
- În ce puncte se situează clienții între carieră şi familie/viața personală?
- Sunt clienții tentați să amâne luarea unei decizii sau să lase acest lucru în seama unui alt membru al familiei?
- Au clienții propriile lor puncte de vedere în funcție de diferite probleme (familie, carieră, slujbă, educație etc.)?

3.1. Obstacole în calea deciziilor în carieră

Nu numai tiparele clienților trebuiesc luate în considerare când se trec în revistă opțiunile din carieră – dar şi elementele de mediu şi de situații care pot ajuta sau limita efortul clienților. Elementele cele mai importante sunt:

A. Obstacolele financiare
B. Abilitățile
C. Conştientizarea necesităților proprii. Roluri şi surse de sprijin.
D. Motivația

A. Elemente financiare

Unul dintre cele mai întâlnite obstacole întâmpinate de clienți în procesul de dezvoltare a carierei este cel financiar. Acesta poate fi perceput nu numai ca lipsă de bani, dar şi ca un element care ar putea impiedica o decizie sau o schimbare în carieră. Cu ajutorul consilierului, clienții pot invăta cum să îşi aprecieze nevoile şi resursele financiare. Unele din cele mai semnificative arii de analizat sunt:

- Au clienții economii?
- Este clientul singurul membru salariat al familiei?
- Are clientul un venit regulat?
- Există datorii?
- Care sunt cheltuielile lunare?

De obicei, clienții nu ştiu cum să analizeze şi să interpreteze informațiile referitoare la situația lor financiară. Dupa o astfel de şedință de consultanță în carieră, ei devin conştienți de potențialul lor financiar, de nevoi şi aşteptări.

Exercițiu:
Completați tabelul de mai jos, în funcție de situația dvs. financiară. Puteți aduce completări.

FOAIA CU BUGETUL MEU LUNAR

Venituri

Care sunt sursele dvs. de venit?	Pe lună	Pe lună (estimat sau dorit în

	(acum)	viitor)
1. Venituri din slujba actuală		
2. Împrumuturi de la prieteni şi rude		
3. Ajutor de şomaj		
4. Alocație		
5. Burse/subvenții		
6. Dobânda din banii depozitați		
7. Alte ajutoare şi subvenții		
8. Alte venituri		
	Total venit lunar	**Total venit dorit în viitor**

COMENTARII:

Cheltuieli

Care sunt cheltuielile dvs. lunare?	Pe lună (acum)	Pe lună (estimate)
Chirie sau ipotecă		
Rate achitare maşină		
Transport/permis de călătorie		

Electricitate, apă, canalizare şi/sau gaze		
Taxe		
Facturi telefonice		
Colectare gunoi		
Cheltuieli cu copilul		
Costuri de alimentație		
Haine		
Cheltuieli medicale		
Cheltuieli de întreținere a casei		
Distracție		
Cheltuieli pentru cablu TV		
Benzină/motorină pentru maşină		
Asigurări (viață, sănătate, maşină)		
Reparații – casă sau maşină		
Biserică		
Fonduri de urgență		
Alte cheltuieli		
Economii		
	Total cheltuieli lunare	**Total cheltuieli lunare estimate**

COMENTARII:

B. Nivelul abilităților

Un alt factor foarte important implicat în dezvoltarea carierei îl constituie nivelul pregătirii anterioare şi, automat, al numărului şi nivelului de **abilități transferabile**. Acele abilități nu sunt specifice unui post anume, ele pot fi utilizate în diverse locuri de muncă. Clienții este posibil să şi le fi dezvoltat pe parcursul diverselor forme de educație în care au fost implicați, la diversele locuri de muncă, în practică, în activități de voluntariat sau prin experiențele personale de viață.

Prin comunicarea şi etalarea efectivă a abilităților transferabile clienții îşi pot îmbunătăți "valoarea sau imaginea pe piața muncii" (*marketability*) şi se pot adresa unui sector mai larg din cadrul acestei piețe. Pe parcursul procesului de consiliere în carieră este foarte importantă susținerea clientului pentru identificarea, promovarea şi dezvoltarea abilităților transferabile.

În scopul identificării numărului şi nivelului de abilități transferabile ale clientului, consultantul ar trebui să adreseze anumite întrebări:

- Care este experiența de educație (cursuri convenționale, educație continuă, diverse activități de training) a clientului?
- Care sunt abilitățile care au fost dezvoltate?

Abilitățile transferabile nu se manifestă în mod „teoretic" şi nu se justifică prin simpla participare la un curs sau prin citirea unor materiale. Ele capătă valoare numai dacă sunt aplicate şi utilizate constant în mod practic. De aceea, există câțiva paşi pe care clienții ar trebui să-i urmeze pentru a putea profita şi beneficia de realizările lor:

- identificarea abilităților transferabile;
- identificarea abilităților care sunt căutate pe piața muncii;
- sprijinirea clientului în efortul de autopromovare (în situații de angajare, promovare etc.);
- îmbunătățirea nivelului abilităților existente, adăugarea altora noi (educație continuă).

În prima etapă, clienții sunt încurajați să identifice abilitățile pe care şi le-au utilizat pâna atunci la locul de muncă sau în alte situații de viață.

Exercițiu:
Citiți lista de abilități de mai jos şi acordați-vă un scor la fiecare. Comentați.

Aria de abilități	Abilități	Nivel înalt	Nivel mediu	Nivel scăzut
Managementabilități	• Planificare şi distribuire • Delegarea responsabilităților • Disciplină • Atenție la detalii vizuale • Evaluarea muncii proprii în aceeaşi măsură cu cea a colegilor • Utilizarea bazelor de date şi a softurilor pentru organizarea şi prezentarea informațiilor • Flexibilitate • Performarea sarcinilor multiple şi prioritizarea			
Comunicare	• Capacități de ascultare • Oferire de informații • Acceptarea informațiilor primite de la ceilalți • Editare corespondență, rapoarte, înregistrări, documente tehnice şi specializate • Prezentare de informații către grupuri mari şi medii • Putere de convingere • Abilități de negociere • Cunoaşterea unei limbi străine • Exprimare verbală (orală, scrisă) peste medie • Comunicare electronică (internet, e-mail)			
Rezolvarea problemei	• Analiza problemelor • Abilitatea de a rezolva probleme abstracte • Identificarea mai multor soluții pentru aceeaşi problemă şi abilitatea de a alege alternativa potrivită • Utilizarea gândirii analitice în scopul identificării relațiilor cauză şi efect • Formularea unor obiective şi planuri de acțiune realiste • Gândire creativă			

Relații interumane	• Coordonarea unei echipe • Aprecierea şi evaluarea muncii celorlalți • Rezolvarea problemelor şi a conflictelor • Motivarea angajaților/colegilor • Încurajarea şi susținerea celorlalți • Atenția şi înțelegerea nevoilor celorlalți • Capacitatea de a colabora bine cu oameni diferiți • Abilitatea de a-i instrui pe ceilalți			
Învățare	• Capacitatea de a munci susținut • Răbdare • Capacitate de a trece peste obstacole • Utilizarea tehnologiilor informatice pentru investigarea, accesarea şi stocarea datelor • Utilizarea Internetului în scopuri de cercetare			

Comentarii:

Pentru a-l ajuta pe client să îşi etaleze în cea mai bună manieră abilitățile sale transferabile, consilierul ar putea să îi adreseze întrebări de genul:

- Descrieți persoana cea mai dificilă cu care a trebuit să lucrați. De ce o considerați dificilă?
- Povestiți despre o situație în care ați fost foarte tenace/perseverent în scopul atingerii unor scopuri.
- Descrieți o situație în care a trebuit să formulați rapid o concluzie şi să acționați imediat.
- Descrieți un moment în care a trebuit să lucrați în echipă si să realizați un anumit proiect.
- Descrieți un moment în care ați simțit că este nevoie să vă modificați acțiunile planificate pentru a răspunde unor cerințe/solicitări neprevăzute.

- Daţi un exemplu despre un obiectiv pe care vreţi să-l atingeţi şi povestiţi progresele pe care le-aţi făcut în scopul atingerii lui.
- Descrieţi cel mai important document scris (raport, proiect sau prezentare) pe care l-aţi redactat vreodată. Descrieţi şi motivele şi contextul în care aţi fost nevoit să-l produceţi.

Aceste întrebări/situaţii se regăsesc uneori şi în situaţiile de interviu de angajare. Aceste exerciţii sau discuţii devin astfel nu numai o modalitate de evaluare a clientului, dar şi un pas în pregătirea lui pentru integrarea în piaţa muncii.

Exerciţiu:
În funcţie de lista de abilităţi transferabile pe care aţi stabilit-o, imaginaţi-vă trei modalităţi de a dobândi noi abilităţi precum şi un plan de acţiune pentru dezvoltarea uneia dintre cele cotate în categoria "nivel mediu".

C. Conştientizarea necesităţilor proprii. Roluri şi surse de sprijin.

Am discutat în cel de-al doilea capitol despre modelul tranziţiei 4-S şi despre schimbările prin care oamenii trec de-a lungul vieţii. În perioadele de tranziţie, oamenii simt adesea nevoia de susţinere şi de obicei beneficiază în foarte mică măsură de ea. Putem împărţi elementele de sprijin pe care o persoană le poate avea la un moment dat la dispoziţie în trei categorii majore: resurse umane, resurse financiare şi resurse instituţionale.

Exerciţiu:
Enumeraţi toate sursele de susţinere/suport de care aţi beneficiat în perioadele de tranziţie.

Schlossberg (1984) defineşte tranziţia ca fiind un eveniment sau non-eveniment care conduce la schimbări. Există două elemente care sunt subliniate:

- componenta unui eveniment sau non-eveniment;
- componenta schimbării rezultate în viaţă.

Un non-eveniment este un moment la care o persoană *se aşteaptă* să se întâmple dar care totuşi nu se întâmplă. Exemple:

Eveniment	Non-eveniment
• Absolvire • Mariaj/divorț (neașteptat) • Deces (neașteptat) • Începerea/pierderea locului de muncă • Naşterea uni copil	• Absolvire (amânată, ratată) • Mariaj (anulat, amânat) • Pierderea unei sarcini • Imposibilitatea găsirii unui loc de muncă • Naşterea unui copil (care nu se întâmplă)

Schlossberg a prezentat un proces compus din doi paşi în scopul trecerii cu succes peste perioadele de tranziție:

- evaluarea resurselor existente;
- preluarea controlului.

În situațiile de pierdere a locului de muncă (sau orice fel de pierdere) se vorbeşte despre un proces de analiză şi acceptare cu puternice conotații emoționale:

a) Şoc *(„Nu înțeleg ce se întâmplă.")*
b) Negare *(„Nu pot să cred.")*
c) Furie *(„De ce mi se întâmplă tocmai mie?")*
d) „Târguială" *(„Voi munci mai mult decât până acum, începând chiar de acum şi POATE ceva se va întâmpla.")*
e) Depresie *(„E real ce se întâmplă. Sunt trist.")*
f) Acceptare *(„Mă simt puțin mai bine când mă gândesc la următorii paşi pe care îi voi face.")*

Sarcina consilierului este de a-i fi alături clientului în toate aceste etape, de a-l face să fie conştient de sentimentele lui, normalizându-le şi validându-le. De asemenea consultantul îi va oferi clientului sprijin pentru a trece la acțiune şi pentru a trece peste pierdere. În final clientul îşi va modifica percepția, considerând pierderea ca pe o oportunitate, care îi poate schimba viața în sens pozitiv.

D. Motivarea

Consilierul îl poate susține pe client să descopere elementele care îl motivează în eforturile sale de dezvoltare personală. El poate de asemenea să ofere suport şi informații

clientului pentru ca acesta să utilizeze factorii motivaționali potriviți pentru el în scopul atingerii obiectivelor propuse.

Exercițiu:
Imaginați-vă cinci modalități de evaluare a gradului de angajament al clienților pentru activitățile din cadrul unui proces de dezvoltare a carierei. Comentați asupra lor.
1.
2.
3.
4.
5.

Modelele urmate, convingerile personale şi elementele de situație îi ajută pe clienți să dobândească succes în viața lor profesională şi personală. Totuşi, există şi elemente care pot sta în calea succesului lor:

- dialogul intern negativ;
- frica de eşec;
- frica de succes;
- (auto)profețiile negative;
- inconsistența, incapacitatea de continuare şi finalizare a eforturilor;
- atitudinea nedecisă, şovăielnică.

Exercițiu
Gandiți-vă la o situație în care ați experimentat situații-barieră precum cele enumerate mai sus (sau altele). Cum ați procedat ca să le depăşiți?

În ceea ce priveşte activitatea de evaluare în procesul de consiliere în carieră în care sunt implicați clienți cu nevoie speciale sau aparținând populațiilor minoritare (etnice, culturale, religioase, sexuale, de gen etc.), se recomandă consilierilor să lucreze în echipă împreună cu specialişti cu experiență în domeniul specific. Cele mai utilizate modalități de evaluare a populațiilor minoritare sunt:

- mostre de lucru;
- instrumente ilustrate/ grafice;
- instrumente computerizate;
- vizualizare;

- teste cu hârtie şi creion.

Trebuie să avem în acelaşi timp în vedere că modelele de viaţă ale clienţilor şi barierele (sociale, personale) cu care se confruntă în procesul de dezvoltare a carierei sunt (sau pot fi) diferite de „norma" social acceptată, în funcţie de cultura, mediile sociale din care provin şi experienţa personală a fiecăruia dintre ei.

4. INTERVIUL ÎN CONSILIERE

Semnificaţiile termenului "interviu" sunt multiple, atât în literatura de specialitate, cât şi în graiul comun - cu referire la tehnici multiple, de la discuţii total nestructurate cu clientul până la unele foarte structurate. S-ar putea spune că metoda interviului constituie fundamentul practic al oricărei relaţii de consiliere şi terapie, indiferent de domeniul de aplicabilitate (familie, cuplu, şcoală, comunitate etc).

Interviul este o metodă cu largă aplicabilitate în consilierea în carieră. Istoric vorbind, metoda interviului este parte a procesului de consiliere, iar relaţia de comunicare ce se stabileşte între specialist şi client este premisa reuşitei acestui demers.

Consilierul, în funcţie de rolul pe care îl joacă în relaţia cu clientul său, poate trata situaţia de interviu din două puncte de vedere:

Interviul iniţial/de informare nu este în mod necesar specific consilierii în carieră, ci face parte din procesul de evaluare a clientului şi a problemei de consiliere, indiferent de context (consiliere şcolară, de familie, psihologică, în carieră etc). În cele ce urmează vom detalia acest tip de instrument.

Interviul de selecţie, recrutare sau angajare este specific activităţilor de consiliere şi consultanţă în carieră, fiind în general utilizat ca instrument de evaluare şi decizie în domeniul resurselor umane. Acest instrument va fi prezentat pe larg în modulul al cincilea (capitolul 4.2.).

Din punctul de vedere al gradului de organizare a întrebărilor, interviurile pot fi: *nestructurate* (nu există o ordine prestabilită a întrebărilor, intervievatorul apelând mult la intuiţia sa profesională şi la experienţa acumulată), *structurate* (există un "scenariu" al

întrebărilor clar stabilit, care este urmărit cu rigurozitate pe parcursul desfăşurării întâlnirii) sau *mixte* (există un scenariu prestabilit, dar este prevăzut şi un interval de timp în care recrutorul/consilierul este liber să sondeze şi alte aspecte ale personalității candidatului). Din punctul de vedere al gradului de organizare a sesiunii de interviu în sine, interviurile pot fi formale sau informale. Cele *formale* se caracterizează printr-un grad mare de structurare, se pot desfăşura în prezența unei singure persoane sau a unei comisii, într-un cadrul oficial, la o oră fixată anterior. Interviurile *informale* sau neoficiale se caracterizează printr-o atmosferă mai destinsă şi se bazează, de obicei, pe o discuție între candidat şi o singură persoană din organizație. Întrebările sunt de obicei deschise şi sunt orientate mai mult către caracteristicile de personalitate, aspirațiile şi planurile de viitor ale clientului.

Interviul de informare are două scopuri distincte: colectarea de către consilier de informații despre client (fapt ce reprezintă primul pas în evaluarea naturii şi severității problemelor acestuia) şi crearea unei relații pozitive de consiliere.

Interviul de informare este în general semistructurat (consilierilor începători li se recomandă folosirea unui scenariu de interviu structurat) şi se poate întinde pe durata unei sesiuni normale de consiliere (maximum 50 - 60 de minute).

Scopul interviului de informare:

- identificarea şi definirea obiectivelor de carieră ale clientului (aşa cum acesta le conştientizează la momentul interviului);
- identificarea obstacolelor şi resurselor în scopul atingerii obiectivelor;
- asistarea ulterioară a clientului în cadrul procesului de luare a deciziei şi de planificare a carierei;
- oferirea unor date pentru o structură care îl va ajuta pe consilier să îşi facă o imagine despre punctele tari şi punctele slabe ale clientului;
- sondarea posibilităților de acces ale clienților la programele de suport social.

Considerat atât moment de inițiere a schimbului de informații consilier - client, cât şi o metodă de evaluare, interviul de informare (numit în literatura de specialitate şi *intake interview*) este diferit de celelalte discuții dintre client şi consilier şi presupune colectarea informațiilor referitoare la datele generale de identificare a clientului, stilului

său de viață, problemelor actuale, istoria personală şi de familie.

Informațiile pe care consultantul le poate aduna prin aplicarea interviului de informare sunt:

- informații demografice despre client;
- experiență de muncă şi abilitățile dobândite şi folosite de locul de muncă;
- educație şi alte training-uri;
- abilități, aptitudini, disabilități de învațare;
- dizabilități de orice gen;
- bariere sociale şi de mediu pe care clientul le conştientizează la momentul interviului;
- surse de sprijin de care beneficiază clientul;
- obiectivele de carieră ale clientului;
- probleme personale, financiare sau de familie.

În scopul adunării atâtor informații fără pierdere de timp se recomandă utilizarea unui formular (semi)standardizat pentru interviul de informare. Se pot utiliza atât modele care sunt deja aplicate de anumite agenții (ca atare sau adaptate), dar este în aceeaşi măsură recomandabilă dezvoltarea propriilor instrumente.

Exercițiu:
Plecând de la structura propusă mai jos, încercați să construiți un formular pentru interviul de informare, aplicându-l pe voi sau pe un prieten. S-ar putea să observați că unele întrebări nu sunt aplicabile sau s-ar putea să adaugați altele.

1. Date demografice:
- Nume, adresă, e-mail, număr de telefon, o scurtă descriere a spațiului de locuit – în cadrul familiei, campus, cameră închiriată, singur în cameră sau nu, etc.
- Vârstă, sex, statut civil (dacă este cazul), clasă, loc de muncă (în cazul elevilor şi studenților, dacă aceştia lucrează)

2. Nevoile de consiliere în carieră :
- Care sunt factorii care l-au determinat pe client să apeleze la un consultant în carieră ? De ce acum? De când are clientul această problemă ?
- Poate identifica clientul un tipar specific pentru problema sa?
- Experiențe de consultanță anterioare.
- Care este scopul în viață al clientului?

3. Stilul de viață al clientului:

- Cum îşi petrece clientul o zi normală? Dar o săptămână normală?
- Ce activităţi sociale (religioase, de familie, în cadrul comunităţii, în cadrul grupului de prieteni) sau individuale preferă clientul în timpul său liber?
- Care este situaţia clientului, legată de educaţie?
- Trăsături speciale ale clientului: afilierea la o anumită religie, minoritate etnică sau sexuală, boli cronice, tratamente medicale ţinute în general.

4. Scurtă istorie a familiei:
- Vârsta părinţilor, ocupaţie, personalitate, roluri în familie, relaţia acestora, relaţia clientului cu membrii familiei sau cu alte rude.
- Numărul şi vârsta fraţilor clientului, situaţia acestora, relaţia cu clientul.
- Istoria profesională a familiei, stabilitatea lor într-o anumită arie geografică – modul în care aceste elemente l-au afectat pe client.
- Istorie maritală: căsătorit sau nu? Are clientul copii?
- Situaţia stagiului militar.

5. Istoricul medical:
- Referinţe medicale: boli neobişnuite, accidente din perioada prenatală până în prezent. Consumul de alcool, droguri şi medicamente (adicţii).
- Existenţa bolilor nervoase în familia clientului.
- Dizabilităţi mentale sau fizice.

6. Istoricul educaţional/ profesional
- Şcoli absolvite, incidente (exmatriculări, relaţii cu colegii şi profesorii).
- Istorie vocaţională: locurile de muncă şi relaţiile cu colegii şi superiorii.
- Perioade fără angajare.
- Obiectiv în carieră şi paşii pentru atingerea acestuia.

7. Abilităţi profesionale şi aptitudini
Abilităţi transferabile (daca clientul poate da exemple de astfel de abilităţi).

8. Aspecte legale

9. Descrierea clientului în timpul interviului
Elemente nonverbale (îmbrăcăminte, conduită, mimică, gesturi, contact vizual, obiecte personale) şi paraverbale personale (tonul vocii, intensitatea vocii). Alte aspecte: motivarea clientului, implicare, deschidere, disponibilitate afectivă. Nivelul general de informaţii, vocabular, terminologie tehnică, abilităţi.

10. Sumar şi recomandări:

Luând în considerare că interviul de informare este diferit de alte tipuri de discuții din cadrul procesului de consiliere, clientul ar trebui prevenit/informat în câteva cuvinte în legătură cu specificul acestei intervenții, iar jargonul profesional ar trebui evitat.

În cadrul acestei relații, consilierul şi clientul sunt de fapt doi parteneri angajați într-un efort comun, caracterizat atât prin obiective individuale dar şi prin obiective comune.

Obiectivele consilierului:

- crearea unei atmosfere de lucru relaxate, confortabile şi a unei relații pozitive;
- inițierea unei relații de comunicare eficientă cu clientul său, în condițiile unei depline confidențialități;
- câştigarea încrederii clientului şi menținerea acesteia pe parcursul întregii relații;
- inițierea unei strategii de evaluare a nevoilor de consiliere.

(Posibilele) obiective ale clientului:

- obținerea de informații referitoare la procesul de consiliere precum şi la regulile şi implicațiile sale;
- sinceritate absolută cu privire la motivele pentru care a solicitat sprijin, dar şi la sentimentele sale şi la experiențele de viață;
- cooperare strânsă cu consilierul pe parcursul procesului de evaluare a necesităților de consiliere şi a potențialului propriu;
- asumarea responsabilității cu privire la implicarea sa în procesul de consiliere.

Interviul de informare este un instrument preliminar de evaluare care solicită înalte abilități de comunicare şi de observare din partea consilierului. Cadrul de desfăşurare a interviului trebuie să ofere clientului siguranța intimității şi a confidențialității.

Este indicat ca specialistul să acorde suficient timp pentru pregătire înaintea interviului de informare (sau a unui alt tip de interviu care poate apărea pe parcursul procesului de consiliere în carieră). Interviul este o oportunitate excelentă de a iniția şi

dezvolta o relație cu clienții bazată pe încredere şi respect reciproc, fiind extrem de important ca în această etapă să se aplice regulile de comunicare eficientă (descrise în modulul anterior).

5. AUTOEVALUAREA ÎN CONSILIEREA VOCATIONALA

În momentul în care se ia decizia aplicării instrumentelor de autoevaluare în cadrul procesului de consiliere în carieră, specialistului consilier îi revine sarcina sa îl instruiasca temeinic pe client în ceea ce priveşte aspectele tehnice, etice şi de proces implicate de această acțiune.

Procesul de autoevaluare începe de obicei cu o simpla *listă*, în care clientul (asistat eventual de consilier) înscrie toate sectoarele pe care el le-ar considera importante de sondat în vederea unei decizii în carieră.

Lista ar putea conține:

- Educația şi experiența profesională
- Valorile profesionale vizate
- Interesele profesionale
- Abilitățile
- Aspectele de personalitate

Următorul pas din partea clientului ar fi identificarea resurselor de informare pentru completarea acestei liste:

- Propria persoană (probabil, cea mai valoroasă resursă)
- Familia
- Prietenii
- Colegii de la fostele locuri de muncă
- Profesori, traineri
- Consilier

Cele mai des folosite tehnici de autoevaluare sunt: autobiografia, interviuri/chestionare autoadministrate *(check-lists),* instrumente psihologice – formale şi informale.

În cele ce urmează, ne vom referi la fiecare sector de analiză în parte, accentuând faptul că activităţile de autoevaluare trebuie să se desfăşoare *în scris*, în cadrul unor sesiuni de lucru (individuale sau în prezenţa consilierului) pe care clientul şi le stabileşte singur. După momentul în care clientul rezolvă în scris sarcinile de lucru, poate urma o discuţie pe marginea rezultatelor obţinute şi a concluziilor formulate de client.

Interviul autoadministrat

Interviul autoadministrat se referă de fapt la un chestionar pe care clientul îl completează în încercarea de a-şi clarifica punctele forte şi punctele slabe pe care le poate dezvolta.

Acest interviu este obligatoriu însoţit de o autobiografie, pe care clientul o redactează singur, în linişte. În general se recomandă ca această « poveste personală » să înceapă cu vârsta de 16-18 ani şi să conţină cele mai semnificative evenimente petrecute în viaţa personală şi profesională a clientului.

În ceea ce priveşte interviul în sine, acesta este un instrument aflat la îndemâna consilierului în carieră, care îl poate fie dezvolta şi adapta în funcţie de fiecare caz în parte.

Exerciţiu :

Vă rugăm să completaţi în scris răspunsurile la următoarele întrebări. Ce observaţii puteţi formula?

1. Care sunt abilităţile pe care mi le-am dezvoltat în cadrul unor programe speciale de training?
2. Ce anume consider a fi « punctele mele tari », calităţile mele?
3. Dacă m-aş afla într-o situaţie de angajare, ce calităţi cred că ar aprecia un angajator la mine?
4. Care sunt punctele mele slabe – ariile în care pot să îmbunătăţesc ceva (sau nu)?
5. Dacă m-aş afla într-o situaţie de angajare, ce puncte slabe cred că ar găsi un angajator la mine?
6. Ce realizări profesionale am înregistrat în ultimul an?
7. Cu ce realizări personale mă mândresc?
8. De ce sunt mândru de aceste reuşite?
9. Care anume din proiectele în care am fost implicat mi-a plăcut în mod deosebit ? De ce?
10. Care sunt preocupările mele favorite de timp liber?
11. Ce tip de muncă ar fi mai potrivit pentru mine? De ce?

12. Ce tip de muncă aş considera că m-ar plictisi? De ce?
13. Ce tip de abilităţi motorii deţin?
14. La şcoală, la ce materii am obţinut cele mai bune note?
15. Ce anume la ocupaţia mea din prezent mă face fericit?
16. De ce aş dori să îmi schimb ocupaţia ?
17. La ce tipuri de training mi-aş dori să particip? De ce?
18. Ce tip de abilităţi verbale deţin?
19. Dar abilităţi de comunicare în scris?
20. Mi-aş dori să am o ocupaţie prin intermediul căreia să vin în ajutorul oamenilor şi dacă da, în ce mod?
21. Aş prefera să am de a face cu oameni sau cu obiecte şi fapte?
22. Îmi place să călătoresc? Cât de mult? În ce condiţii?
23. Îmi place să şofez?
24. Prefer munca la birou sau pe teren?
25. Aş prefera să îmi planific singur ziua, sau sa mă ajute cineva în acest sens?
26. Prefer orele standard de lucru (9 :00 – 18 :00)? De ce?
27. Aş dori să fiu propriul meu şef?
28. Există vreo limitare de natură fizică de care sufăr?
29. Îmi doresc să rămân în acest oraş, când voi schimba ocupaţia?
30. Dacă aş fi nevoit să mă mut, unde aş fi dispus şi unde nu aş fi dispus să mă mut?
31. Cât este de importantă securitatea locului de muncă pentru mine?
32. Sunt ambiţios?
33. Înainte de a începe să răspund la aceste întrebări, scopul meu în carieră era : ……
34. Mă potrivesc cu cariera aleasă de mine, pentru că : ……
35. Care sunt aspiraţiile mele sociale şi economice?
36. Este scopul meu în carieră compatibil cu aspiraţiile mele sociale şi economice?
37. Alte sectoare ale pieţei muncii care m-ar interesa ar fi :……..
38. Ce anume doresc de la un loc de muncă? (listaţi în ordinea preferinţelor)
39. Ce întrebare aş simţi nevoia să adaug la această listă?

Interviul autoadministrat se recomandă în general a se completa de către client sub minima supraveghere a consilierului în carieră, care de obicei este solicitat să dea o serie de lămuriri la întrebările mai puţin clare. Clientul este încurajat să reformuleze enunţurile, să le adapteze, dar consilierul va fi atent să nu se piardă sensul primar.

Interviul completat este primul document care se va afla in portofoliul clientului. El constituie un punct de referinţă continuă în activitatea ulterioară de (auto)evaluare din cadrul procesului de consiliere în carieră.

Identificarea propriilor valori

Valorile reprezintă un sprijin important în procesul de alegere în carieră şi de decizie. Au rol de catalizator pentru cele mai importante aspecte ale vieţii personale.

Clarificarea valorilor nu este un aspect foarte simplu, mai ales că se pleacă de la premisa că nu există valori « pozitive » sau « negative ».

Un exemplu de instrument simplu care ar putea fi oferit clienților spre autoadministrare este cel prezentat la subcapitolul 2.2.

Identificarea abilităților

Răspunde la întrebarea : Ce am de oferit ? Ce pot să fac ? Scopul final este găsirea unui loc de muncă/sector de activitate profesională care răspunde cel mai bine nivelului actual al abilităților clienților.

Se poate recomanda administrarea unui instrument ca cel de mai jos (din nou, după ce consilierul îşi instruieşte temeinic clientul) :

Exercițiu :
Pentru fiecare abilitate în parte, vă rugăm să vă acordați o notă de la 1 la 5 (5 fiind cea mai mare). Comentați.

Autorealizare	Control	Muncă in echipă	Predicție
Responsabilitate	Empatie	Muncă individuală	Îndemânare
Analiză	Evaluarea persoanelor	Scris	Descoperire
Construcția (unui obiect)	Evaluarea proiectelor	Citit	Convingere
Calcul	Excelență	Sinteză	Conducere
Competiție	Modă	Discurs oral	Manipulare
Clasificare	Obedientă	Întrebare	Testare
Coordonare	Implementare	Vânzare	Supervizare
Consiliere	Informare	Vizualizare	Cercetare
Creație	Organizare	Verbalizare	Inspirație
Decizie	Predare	Training	Investiție
Participare	Negociere	Promovare	Etc.

Analiza propriei personalități

Deşi puternic recomandate sunt testele psihologice pentru acest gen de analiză, în ultimul timp s-au dovedit foarte relevante instrumentele informale, de genul listelor de calități personale pe care clientul le poate selecta, în funcție de propria percepție :

Exercițiu :
Selectați 10-15 calități care vă reprezintă şi comentați asupra rezultatului.

Calitățile personale		
Activ	Relaxat	Creativ
Adaptabil	Bun observator	Decis
Grijuliu	Răbdător	Perceptiv
Provocator	Intelectual	Plăcut
Dominator	Calm	Liber
Plin de energie	Deştept	Timid
Întreprinzător	Logic	Serios
Hotărât	Muncitor	Superficial
Intuitiv	Sensibil	Sofisticat
Original	Egoist	De încredere
Stabil	Persuasiv	Etc.

Toate aceste instrumente au ca scop, pe de o parte, autocunoaşterea clientului şi, pe de altă parte, pregătirea lui pentru o etapă imediat următoare în procesul de consiliere : decizia. De asemenea, toate aceste metode simple îi oferă un bogat material pentru o confruntare care va apărea mai târziu – şi anume aceea în care va trebui să îşi întocmească un dosar personal şi să se prezinte la un interviu de angajare.

6. CONSIDERAȚII TEHNICE

Există câteva criterii de bază care ar trebui luate în considerare atunci când se decide pentru un anume instrument de evaluare: relevanță culturală, validitate, fidelitate, bias, dificultatea item-ilor, norme.

- **Relevanța culturală** este legată de semnificația pe care subiecți din diferite spații culturale o acordă aceluiaşi item. Cu alte cuvinte, un test standardizat pe populația nord americană nu va avea aceeaşi semnificație dacă va fi aplicat unor subiecți din România, de exemplu. De asemenea, un asemenea test nu are relevanță chiar dacă este aplicat unui subiect din cadrul comunității hispanice din Statele Unite. Un

specialist care totuşi doreşte să aplice un test din alt spațiu cultural ar trebui prima dată să-l adapteze şi să îl standardizeze, nu numai să îl traducă.

- **Validitatea** este cel mai important aspect de avut în vedere în procesul de selectare şi administrare a unui test şi se referă la măsura în care un test măsoară ceea ce îşi propune investigatorul să măsoare cu el. Principalul motiv pentru care un test este administrat este obținerea de concluzii corecte. Dacă pe baza rezultatelor obținute putem formula concluzii corecte înseamnă că acel test este valid.

Validitatea are trei forme: de conținut, criterială, de construct (conceptuală).

a) Validitatea de conținut se referă la conținutul şi formatul instrumentului. Practic, pentru a ne asigura că un test este valid din punct de vedere al conținutului şi al formatului trebuie să avem în vedere următoarele întrebări: Cât de potrivit este conținutul? Cât de adecvate sunt întrebările/ item-ii din test în raport cu ceea ce ne dorim să măsurăm?

Cele mai multe instrumente acoperă doar o parte din tipurile de probleme care ar putea fi rezolvate sau din întrebările care ar putea fi adresate. Validitatea de conținut este practic metoda prin care se poate determina în ce măsură conținutul testului este reprezentativ pentru problemele sau întrebările dintr-un anumit domeniu.

În ceea ce priveşte forma instrumentului şi cât de inteligibil este el, trebuie avute în vedere aspecte ca: mărimea şi culoarea fonturilor, claritatea tiparului, mărimea spațiilor libere în cazul în care este necesară completarea anumitor informații, claritatea instrucțiunilor, limbajul folosit.

b) Validitatea criterială se referă la relația dintre rezultatele obținute în urma administrării unui test şi rezultatele obținute în urma utilizării unuia sau mai multor teste diferite de primul, dar care măsoară aceleaşi variabile.

c) Validitatea de construct/conceptuală indică în ce măsură instrumentul măsoară conceptul intenționat. Aceasta se referă la natura caracteristicilor măsurate şi din acest motiv nu se poate specifica un anumit aspect care se urmăreşte în stabilirea acestui tip de validitate. De exemplu este foarte greu de măsurat cât de valid este un test care urmăreşte să măsoare gradul de "sinceritate".

- **Fidelitatea** reflectă măsura în care instrumentul de evaluare are stabilitate în producerea rezultatelor. De exemplu, în cazul măsurării abilității de dactilografiere, un test este caracterizat prin fidelitate dacă subiectul testat va înregistra rezultate similare în cazul administrării repetate a aceluiaşi test. Cel mai probabil rezultatele nu vor fi similare, dar ele trebuie să fie îndeajuns de apropiate pentru ca testul să fie considerat fidel.

Rezultatele unui test îi pot atribui acestuia fidelitate dar nu neapărat şi validitate. De exemplu, se pot administra unui grup două teste pentru măsurarea abilităților de negociere. Dacă jumătate din grup înregistrează rezultate foarte bune atât la primul test cât şi la cel de-al doilea şi cealaltă jumătate înregistrează rezultate slabe la ambele testări, atunci testul poate fi considerat fidel. În cazul în care pe baza acestor rezultate se prezic abilitățile de comunicare ale indivizilor din acest grup, atunci testul nu are nici un motiv să fie considerat valid.

Există mai multe metode de evaluare a fidelității :

a) Metoda test-retest presupune repetarea, după un interval de timp, a aceluiaşi instrument pe aceeaşi populație. După obținerea rezultatelor se calculează coeficientul de fidelitate pentru analiza relației dintre cele două seturi de rezultate obținute.

Coeficientul de fidelitate este afectat în primul rând de lungimea perioadei de timp scursă între administrarea celor două teste. Cu cât intervalul de timp este mai mare cu atât coeficientul de fidelitate va fi mai mic. Din acest motiv este important ca intervalul de timp scurs între administrarea celor două teste să fie ales cu atenție.

De obicei condiția de fidelitate a unui test este respectată atunci când valoarea coeficientului de corelație este peste 0.7.

b) Metoda prin forme alternative se referă la administrarea în manieră diferită (schimbarea ordinii probelor, reformularea unde este cazul) a unor teste care au acelaşi conținut.

c) Metoda de consistență internă. Dacă metodele menționate mai sus implică două sesiuni diferite de administrare sau două teste diferite*, metodele de consistență internă* presupun o singură administrare a unui instrument. Una dintre aceste metode implică considerarea rezultatelor obținute de o parte din indivizi la întrebările cu soț şi de cealaltă parte din indivizi la întrebările fără soț. Ulterior, se calculează un coeficient de corelație pentru cele două seturi de rezultate obținute. Acest coeficient va indica măsura în care

cele două jumătăți ale testului au aceleaşi rezultate şi, prin urmare, va descrie consistența internă a acestui test.

d) Metoda fidelității interobservatori – gradul de concordanță, de acord, între doi sau mai mulți evaluatori care aplică acelaşi instrument (metoda experților).

Atunci când un instrument este administrat de mai multe ori, indivizii evaluați vor înregistra cel mai probabil rezultate similare dar nu neapărat identice. Factorii care determină apariția acestor diferențe (motivație diferită, anxietate, situații diferite de testare etc.) pot conduce la *erori de măsurare*. Pentru că aceste erori sunt întotdeauna prezente, a fost creat un parametru – **coeficientul de fidelitate** - care să ofere cercetătorilor o idee clară cu privire la nivelul de variație la care se pot aştepta.

- **Bias –** este un tip de eroare care apare dacă performanța evaluată este în mod sistematic afectată de către alți factori decât diferențele care se presupun a fi măsurate.
- **Instrumentele de tip "norme de referință" (***norm-referenced tests***) –** oferă scoruri care descriu performanța în raport cu performanța membrilor unui grup definit**.**

7. INTERPRETAREA REZULTATELOR PROCESULUI DE EVALUARE

Există patru paşi de evaluare a interpretării:

1. **Pregătirea interpretării**. O dată familiarizat cu instrumentul (în urma lecturării informațiilor teoretice despre acesta, prin administrare proprie, prin scorarea şi interpretarea testului împreună cu un coleg, în urma consultării cu alți specialişti) consilierul ar trebui să urmeze doi paşi:
    - Înțelegerea rezultatelor;
    - Integrarea rezultatelor.
2. **Pregătirea clientului pentru interpretare**. Se oferă clientului (în linii mari) explicații legate de tipul de informații pe care testul le poate/nu le poate oferi. Se explică de asemenea sistemul de scorare şi regulile de interpretare.
3. **Interpretarea propriu-zisă**. Interpretarea rezultatelor în scopul evidențierii posibilelor decizii pe care clienții le au la dispoziție. Uneori este utilă folosirea reprezentărilor grafice ale aspectelor interpretate.

4. **Follow-up**. După sesiunea în care se comunică rezultatele interpretate, consilierul ar trebui să ia în considerare sugestiile făcute de client, opiniile acestuia despre rezultatele testului. În următoarele întâlniri se recomandă să se continue verificarea nivelului de înțelegere a rezultatelor de către client, care trebuie încurajat să accepte, să aplice şi să lucreze cu rezultatele.

Comunicarea rezultatelor către client necesită abilități speciale de a oferi feedback din partea consilierului. Principalele obiective într-un proces de feedback eficient sunt:

- Informarea clientului cu privire la rezultatele obținute pentru fiecare criteriu;
- Strângerea informațiilor cu privire la percepția clientului asupra rezultatelor;
- Agrearea necesității adoptării unui plan de dezvoltare (dacă este cazul) sau a unor secvențe specifice de tip training – ca urmare a discutării raportului de evaluare.
- Menținerea motivației clientului, asigurându-se că acesta este conştient atât de punctele tari cât şi de ariile de dezvoltat.

Există, de asemenea, câteva funcții pe care un proces de feedback bine organizat ar trebui să le îndeplinească:

- **Etică** – Este obligatoriu ca toată informația disponibilă să fie împărtăşită şi clientului.
- **De motivare** – Dacă li se atrage clienților atenția înainte de aplicarea instrumentelor de evaluare că rezultatele obținute le vor fi comunicate şi apoi vor fi discutate, în mod cert aceştia vor fi mai interesați să participe la procesul de evaluare.
- **Echitate** – Asigurarea accesului clientului la datele pe baza cărora se adoptă deciziile şi, după caz, se face selecția profesională.
- **Dezvoltarea clienților** – Clienții care au fost implicați în procesul de evaluare tind să fie mai responsabili în implicarea pentru dezvoltarea propriei cariere.
- **Dezvoltarea profesională a consilierului** – Oferirea de feedback îl ajută pe consilier să îşi dezvolte abilitățile de evaluare şi de comunicare interpersonală.
- **Controlul distorsiunilor** – Ştiind că rezultatele vor fi discutate şi că pe baza lor va primi feedback, clientul se va simți obligat/încurajat să răspundă la întrebările/sarcinile de evaluare în mod onest.

Atenția oferită clientului demonstrează interesul consilierului față de acesta, deschidere şi angajament.

Blocaje comune în calea concentrării eficiente a atenției în timpul procesului de feedback:

- Zgomot fizic şi întreruperi;
- Prejudecăți personale şi lipsă de obiectivitate;
- Stânjeneala cu privire la informația comunicată;
- Întreruperi ce țin de alte aspecte pe care clientul le are în minte;
- Întreruperi ce țin de alte aspecte pe care consilierul le are în minte;
- Consilierul este mult prea vorbăreț, elaborează prea mult pe marginea rezultatelor înregistrate de client, îndepărtându-se de esență.

Consilierul ar trebui, în acelaşi timp, să fie conştient de aspectele verbale şi nonverbale cu ajutorul cărora afişează interes şi atenție în timpul sesiunii de discutare a rezultatelor evaluării. Maniera de discuție trebuie să fie una încurajatoare, care va atrage după sine un răspuns pozitiv al clientului cu privire la informațiile primite. Dacă se simte atacat sau descurajat, clientul va deveni retras şi va intra în starea de apărare, având o voința redusă de a reacționa constructiv la feedback.

CAPITOLUL IV

DECIZIA ŞI PLANIFICAREA. STRATEGII DE CĂUTARE A UNUI LOC DE MUNCĂ

1. **Introducere**
2. **Procesul de adoptare a deciziei**
   - **2.1. Stiluri decizionale**
   - **2.2. Etapele deciziei informate**
3. **Asistarea clienților în procesul de planificare în carieră**
   - **3.1. Metode de luare a deciziei**
   - **3.2. Elemente de managementul timpului**
4. **Strategii de căutare a unui loc de muncă**
   - **4.1. Portofoliul de angajare**
     - **4.1.1. Curriculum vitae**
     - **4.1.2. Scrisoarea de intenție**
     - **4.1.3. Scrisoarea de mulțumire**
   - **4.2. Interviul de angajare**
     - **4.2.1. Tipuri de interviu**
     - **4.2.2. Stresul la interviu**
5. **Promovare şi relații cu publicul**

1. INTRODUCERE

Procesul de luare a deciziei este privit ca o abilitate de bază, ca o achiziție primară în programul educațional al oricărei persoane. Neglijat de şcoală, de cele mai multe ori – acest proces intră în preocupările consilierilor în carieră (dar şi în cele ale consilierilor şcolari).

Luarea deciziei este un proces de informare progresivă, care conduce spre o alegere oarecare ce implică asumarea unor responsabilități în plan personal.

Literatura de specialitate face distincție între luarea deciziei *(decision making)* şi rezolvarea problemei *(problem-solving)*, prin aceea că decizia presupune explorarea unei varietăți de posibilități pentru formularea unei soluții satisfăcătoare, pe când în rezolvarea unei probleme nu se pune accent pe soluții « pozitive » sau « negative ». Luarea deciziei este un proces mult mai complex, prin aceea că antrenează valorile, interesele, aptitudinile persoanei implicate.

Practic, indiferent de contextul de desfăşurare (carieră, şcoală, familie), nu putem vorbi de o intervenție de tip consiliere fără cel puțin o secvență de decizie. În funcție de caracteristicile temperamentale există persoane care, în momentul în care trebuie să îşi asume un risc personal şi să ia o decizie oarecare, în plan profesional sau personal, îşi pierd controlul pradă sentimentelor. Indiferent cât de mare este efortul depus de un consilier – există totuşi situații când clientul dă greş, fiind insuficient sau incorect îndrumat în practica de luare a deciziei.

Unul dintre rolurile cele mai importante ale consilierului în carieră este acela de a informa şi de a forma pe clienții săi în ceea ce priveşte cele mai eficiente strategii de luare

a deciziei. Astfel, clientul îşi exersează aceste abilităţi – care mai târziu, după ce procesul de consiliere se va fi finalizat, îi vor fi de un real folos în viaţa personală şi profesională.

În procesul de consiliere (indiferent că vorbim despre carieră sau alt domeniu de intervenţie), decizia finală aparţine clientului. Cu excepţia câtorva situaţii (legate de vârsta clientului, de eventuale dificultăţi de dezvoltare întâmpinate de acesta, de anumite situaţii speciale) consilierul este un îndrumător care pune la dispoziţie resurse de dezvoltare pentru client, lasându-i însa acestuia întreaga libertate de decizie.

2. PROCESUL DE ADOPTARE A DECIZIEI

Adoptarea unei decizii reprezintă procesul de selectare dintre două sau mai multe posibile alegeri. Orice decizie este limitată de abilităţile personale (ce poate face o persoană), de motivaţie (ce vrea să facă o persoană) şi de context.

Am vorbit deja despre modelul DECIDES, model creat de Krumboltz şi Hamel în scopul unei analize sistematice a problemei.

Exerciţiu:
Amintiţi-vă caracteristicile fiecărei etape de luare a deciziei, conform teoriei lui Krumboltz şi Hamel:
D.
E.

C.
I.
D.
E.
S.

Există multe convingeri şi credinţe care pot afecta adoptarea unei decizii eficiente în carieră şi care conduc adeseori la atingerea unor niveluri de anxietate care diminuează încrederea în alegerea soluţiilor optime. Într-un final, aceste credinţe afectează modul în care ne percepem şi ne simţim; putem fi mai puţin încrezători, putem înţelege greşit procesul de luare a deciziei, sau putem avea aşteptări nerealiste. Vom studia în cele ce

urmează, în mod elaborat, aceste credințe pentru a vă ajuta să vă eliberați de aceste "blocaje" în scopul explorării şi adoptării de decizii eficiente în carieră.

În plus, există multe obstacole cu care ne putem confrunta în procesul de adoptare a deciziei, după cum urmează, obstacole care țin de:

- Factorii de informare (lipsa informației, informații inadecvate sau greşite, prea multe informații disponibile);
- Lipsa experienței de luare a deciziilor şi lipsa cunoştințelor necesare, însoțite uneori de lipsa încrederii în abilitățile de luare a unei decizii;
- Factori personali: motivații contradictorii, valori şi interese conflictuale, încredere scăzută în propria persoană, lipsa abilităților de a crea un plan de implementare a deciziilor, conflictele personale, sistem prea complicat de roluri sociale, anxietatea, prea multe sau prea puține interese profesionale etc.

2.1. Stiluri decizionale

Se poate vorbi de multiple stiluri de luare a deciziei, care se definesc în funcție de factorii personali ai celui care ia decizia, în funcție de context şi de alți factori care țin de resurse (de timp, financiare etc).

- **Stilul dependent al luării deciziei** poate părea ca fiind cel mai uşor – tot ce avem de făcut este să-i lăsăm pe alții să aleagă. Într-o situație în care rezultatul contează puțin pentru noi, această abordare ne poate ajuta să economisim timp şi energie. Mulți oameni iau majoritatea deciziilor în spiritul compromisului, precum în decizia de grup. Unele situații pot solicita alegeri informate, dar dependente. De exemplu, dacă un doctor recomandă unui pacient o intervenție chirurgicală, acesta poate dori să aibă o a doua opinie sau să i se explice cu mare atenție motivele unei asemenea intervenții. Ştiind că nu are suficiente cunostințe medicale pentru a lua decizia finală, persoana depinde parțial sau total de judecata medicului său. O decizie dependentă poate fi însă şi autodistructivă şi poate genera rezultate nefericite dacă s-a produs ca urmare a temerii de a alege singur sau este facută pentru a evita efortul de explorare a opțiunilor.

- **Stilul intuitiv al luării deciziei** constă în luarea în considerare a unor "semnale" interne pentru a formula o alegere. Întrucat unele persoane pot lua decizii intuitive în mod spontan, ele consumă puțin timp, puține informații şi puțin efort de planificare. Această strategie este utilă în situațiile de urgență, în care presiunea timpului este mare. Intuiția ne ajută adeseori în relațiile interpersonale, în situațiile sociale, în cele cu încărcătură emoțională mare, când datele factuale nu sunt disponibile sau când acestea sunt inexacte sau incomplete. Totuşi, o decizie intuitivă poate avea rezultate neplăcute dacă este utilizată ca substitut sau pentru a evita strângerea informațiilor necesare. În situațiile cu încărcătură emoțională mare, în cele foarte importante, intuițiile sunt cateodată greu de separat de dorințele sau preferințele individului. Dacă există resurse informaționale şi temporale pentru a reconsidera o decizie, este bine ca acestea să fie folosite. După ce efortul de explorare şi de informare se încheie, intuiția sau sentimentele pot juca în continuare un rol important în decizia finală. Flerul poate fi considerat ca percepție bazată pe informația care este culeasă în timp, pe diferite experiențe – informație care nu este reamintită conştient. O asemenea decizie presupune încredere în sine şi în resursele celui care o formulează.

Exercițiu:
Amintiți-vă de o situație în care a trebuit să luați o decizie. Cum ați procedat? Care este modalitatea în care luați cel mai bine o decizie? Descrieți şi comentați asupra acestor aspecte.

- **Stilul deciziei informate** implică explorarea nevoilor, a sentimentelor împreună cu informația şi feedback-ul primite din partea mediului, în funcție de care sunt evaluate rațional diferitele alternative, costuri şi beneficii. Mai lent decat altele, acest tip de abordare necesită mult timp pentru adunarea datelor, explorare şi experimentare. Se poate da atenție detaliilor, se pot adresa întrebări şi se pot formula răspunsuri. Aceste întrebări ajută la anticiparea problemelor posibile şi la implementarea deciziei într-un mod mai eficient. Întrucât abordarea informată a deciziei poate necesita mult timp şi energie, nu este intotdeauna potrivită. Multe decizii nu sunt suficient de importante pentru a merita atât de mult efort şi câteodată informațiile necesare nu sunt disponibile. O persoană care ar dori să ia numai decizii informate s-ar confrunta cu riscul de a nu lua în considerare opiniile şi sentimentele proprii şi ale celorlați –

elemente întotdeauna semnificative într-o astfel de situație. Această abordare este mai eficientă când este combinată cu alte strategii.

În mod ideal, o decizie echilibrată include elemente din toate cele trei stiluri decizionale. Mai întâi, trebuie avute în vedere informațiile disponibile din surse interne şi externe, evaluarea validității acestor informații şi formularea paşilor sau planurilor posibile. Apoi, este necesară verificarea acestora prin feedback-ul şi sfaturile primite din partea celorlalți (persoane semnificative pentru client). Dacă este necesar, se poate investi mai mult timp pentru explorări suplimentare. În final, cel care ia decizia va avea în vedere propriile priorități. Nu trebuie uitată luarea în considerație a rezultatelor şi consecințelor deciziei, pe termen scurt şi lung.

Exercițiu:

Vizitați adresa www.mindtools.com şi lecturați pagina DECISION MAKING. Alegeți un instrument de luare a deciziei şi pregătiți o prezentare PowerPoint de 10 minute pe această temă.

2.2. Etapele deciziei informate

Deşi nu se poate vorbi de o structură fixă a procesului de luare a deciziei, există o serie de etape pe care le parcurgem în general în astfel de situații. În cele ce urmează prezentăm un model, cu precizarea că acesta este (şi se recomandă să fie) flexibil în funcție de situație.

a) **Conştientizarea problemei**. Acest stadiu este, de obicei, marcat de un sentiment de disconfort crescând în unele domenii ale vieții personale sau profesionale – o conştientizare a presiunii de schimbare. Cel mai adesea, schimbarea nu este posibilă imediat, pentru că stadiile timpurii ale conştientizării pot debuta înainte ca persoana să poată identifica problema sa. În consecință, primul pas se referă la definirea clară a problemei înainte de a se demara căutarea unei soluții.

b) **Autoevaluarea.** Ca şi în definirea problemei, cea mai bună sursă de informare pentru identificarea alternativelor dezirabile este însăşi persoana care este nevoită să ia o decizie. La acest nivel, este utilă a doua deprindere implicată în planificarea carierei – autoevaluarea. Clarificarea credințelor, a atitudinilor şi a valorilor este necesară pentru identificarea strategiilor, scopurilor şi rezultatelor dorite. Autoevaluarea include

identificarea a ceea ce persoana îşi doreşte şi ce ar fi dispusă să sacrifice pentru a obține schimbarea dorită. De asemenea, autoevaluarea implică nu doar cariera, ci şi dimensiunile implicate în bunăstarea persoanei: aspectul social, cel emoțional, intelectual, fizic şi spiritual. Cu cât cunoştințele despre sine, în timpul demersului de luare a deciziei, sunt mai numeroase, cu atât identificarea opțiunilor celor mai potrivite în raport de conceptul de sine şi de stilul de viață va fi mai uşoară.

c) **Explorarea.** Scopul explorării este de a identifica suficiente informații pentru a găsi căile realizării obiectivelor şi rezultatelor dorite. Această a treia deprindere de planificare a carierei implică învățarea strategiilor de strângere a informațiilor despre carieră. În timpul explorării pot fi notate idei care conduc spre opțiuni variate. Alocând timp fiecărei alternative în parte, analizând posibilele rezultate, cântărind costurile şi evaluând efectele pozitive şi negative posibile, persoana pusă în situația de a decide îşi poate da seama care dintre acestea i se potrivesc mai bine. Mulțimea informațiilor disponibile în multe domenii conduce la creşterea complexității în procesul luării deciziei. Conştientizarea cerințelor şi angajamentelor implicate în multe alegeri poate trezi temeri legate de risc şi eşec.

d) **Integrarea.** Înainte de a formula un angajament de a merge mai departe într-o anumită direcție, este necesară evaluarea modului în care ideile sau opțiunile privind cariera adunate în etapa informării se armonizează cu personalitatea şi stilul de viață al subiectului. În aprecierea posibilității de a transforma speranțele în realitate este indicată trecerea în revistă a conceptului de sine, a preferințelor legate de stilul de viață şi examinarea influenței factorilor externi: părerea persoanelor semnificative (membri de familie, prieteni, angajatori), resursele financiare, constrângeri legate de spațiu şi timp. Procesul integrării nu este întotdeauna unul comod. Multe persoane au de înfruntat unele conflicte când încearcă să-şi adapteze dorințele şi opțiunile tuturor celelalte aspecte ale realității. Unele conflicte se produc în relația cu cei dragi, a căror opinie contează; altele se pot produce la nivel emoțional – de exemplu disconfort provocat de dezacordul dintre ceea ce individul vrea şi ceea ce acesta crede că ar fi trebuit să îşi dorească, incapacitatea de a alege între variante datorită sentimentelor de vinovație, teamă sau dependență de alții, frica de critică etc.

e) **Angajamentul.** După examinarea de sine, a stilului de viață, a lumii profesiilor, se ajunge într-un punct unde persoana se simte gata de a merge mai departe alegând o

alternativă şi păstrând celelalte opțiuni în rezervă. Atingerea acestui punct în procesul deciziei nu înseamnă neapărat că alegerea este finală. Adeseori, în aceasta etapă se manifestă nesiguranța, dar şi sentimentul oboselii de a fi indecis. Angajamentul este o parte dificilă a procesului decizional, teama de eşec fiind prezentă şi la acest nivel.

f) **Implementarea.** După depăşirea etapei angajamentului, individul se află în situația de a implementa decizia luată prin inițierea unui nou curs al acțiunii. El poate acumula informații şi începe achiziționarea unor noi deprinderi; poate demara proceduri formale pentru a fi admis în programe de formare sau poate începe o campanie de găsire a unui loc de muncă; poate fi capabil de a schimba o situație veche sau de a crea una nouă, prin utilizarea deprinderilor şi oportunităților care sunt deja disponibile. Dacă autoevaluarea, explorarea şi integrarea au fost complete, dificultățile intâlnite în implementarea unui scop nu vor constitui o surpriză. Dificultățile sau regresul în drumul realizării unui scop pe termen lung pot apărea ca fiind descurajatoare în cazul în care apar multe surprize neplăcute înseamnă că explorarea a fost incompletă sau scopul este nerealist.

g) **Reevaluarea.** După implementarea unei decizii sunt puse în practică noi comportamente, modificând cursul obişnuit al vieții clientului. Chiar dacă alegerea a avut inițial rezultate bune, împrejurările se pot uneori schimba. Dacă schimbările aşteptate întârzie să se manifeste sau apar efecte nedorite, reevaluarea este necesară şi poate conduce la reluarea ciclului deciziei.

.

Exercițiu:
Descrieți din experiența voastră personală câțiva din paşii pe care i-ați urmat atunci când ați luat o decizie. Comentați asupra lor.

3. ASISTAREA CLIENȚILOR ÎN PROCESUL DE PLANIFICARE ÎN CARIERĂ

Ne amintim că cei mai mulți oameni, în ciuda cunoştinţelor sau a bogatei experienţe profesionale se confruntă cu dificultăți atunci când vine momentul stabilirii unor obiective sau al adoptării unor decizii.

Daca vom face o clasificare a obiectivelor în funcţie de timp vom avea obiective pe termen scurt, mediu şi lung, aşa cum am discutat şi în capitolele anterioare.

Problema timpului constituie un element special pentru fiecare client în parte. Unii clienți se simt în largul lor atunci când îşi stabilesc obiectivele pe termen lung pentru un an, alții se raportează la un termen de cinci ani ca şi termen lung şi la un an ca şi termen mediu – în funcţie de caracteristicile personale, de natura problemei de rezolvat (sau a obiectivului de atins), de alți factori de mediu şi de organizare a muncii.

Există câteva caracteristici pe care orice obiectiv de carieră bine planificată trebuie să îl aibă. În acest sens rolul consilierului în carieră este să îl educe pe client să îşi stabilească în acest mod obiectivele. Obiectivele de carieră trebuie să fie:

- Uşor de verbalizat
- Realiste
- Măsurabile
- Motivante pentru client.

În al doilea capitol am detaliat modalitățile de formulare a unui obiectiv de carieră

Exercițiu:
Urmând modelul de mai jos, creați un plan de acțiune pe termen mediu pentru cariera dumneavoastră. Puteți dezvolta acest instrument adăugând orice alt factor pe care îl considerați util.

Definirea obiectivului:

Paşi	Timp	Resurse	Posibile obstacole	Posibilități de a le depăşi	Observații

Un plan bun de acțiune reprezintă o hartă bine definită pentru atingerea unui scop. Acesta trebuie să fie flexibil şi să aibă alternative (planul A şi planul B, de exemplu). Trebuie sa cuprindă şi elemente de genul:

- Obiective pe termen mediu/lung bine definite bazate pe acțiuni pe termen scurt;
- Obiective alternative;
- Resurse specifice pentru atingerea obiectivelor (de exemplu: resurse umane, financiare, timp);
- Paşi de acțiune;
- Un desfăşurător de timp realist;
- O listă a obstacolelor posibile;
- Strategii pentru combaterea barierelor anticipate.

Chiar şi cel mai bun plan de acțiune poate fi limitat de obstacole aşteptate şi neaşteptate.

Exercițiu:
Creați o listă de posibile bariere interne şi externe pe care un client le poate experimenta. Oferiți soluții teoretice pentru a le depăşi.

3.1. Metode de luare a deciziei

În cele ce urmează, ne vom referi la doua strategii de luare a deciziei, tehnica pălăriilor *(Six Thinking Hats)* şi tehnica SWOT, care pot fi utilizate într-o manieră atractivă şi eficientă atât în cadrul procesului de consiliere individuală, cât şi într-un proces de consiliere în grup.

Metoda pălăriilor este o tehnică de analiză a problemei şi luare a deciziei, care a fost descrisă la începutul anilor ’80 de Edward de Bono. Metoda a avut un succes imediat, fiind rapid adoptată de consilierii şi consultanții de resurse umane din companiile multinaționale, care aveau nevoie de o tehnică rapidă de luare a deciziei în echipă. Metoda presupune ca subiectul să îşi aşeze pe cap una dintre cele şase pălării ipotetice, cu scopul de a adopta una dintre cele şase metode de gândire. Succesul metodei constă în faptul că, odată cu schimbarea pălăriei, subiectul trebuie să părăsească definitiv modul precedent de gândire. În grup, tehnica presupune ca toți participanții trebuie să poarte

aceeaşi pălărie în aceeaşi etapă a discuției. Care sunt caracteristicile fiecărei pălării în parte?

1. Pălăria alba.

În această primă etapă a discuțiilor se adună toate informațiile disponibile. Clientul care are pălăria albă pe cap nu face altceva decât adună date referitoare la problema de rezolvat, le notează, nu argumentează nimic. Se stabilesc elementele situaționale care sunt importante în procesul de luare a deciziei (din punctul de vedere al clientului, fără ca să intervină consilierul prea mult).

Ce informații am mai dori să avem pentru a considera că am luat decizia în cunoştință de cauză? Cum vom obține aceste informații?

2. Pălăria roşie.

Etapa intuiției, a sentimentelor şi emoțiilor. Întrebarea este care dintre posibilitățile de acțiune imaginate mai sus merită luate în considerare, conform intuiției şi sentimentelor clientului?

3. Pălăria neagră.

Este etapa judecății şi a precauției. Este o pălărie foarte valoroasă. Nu reprezintă câtuşi de puțin o abordare negativistă, ci una de analiză. Este pălăria logicii, care arată dacă o soluție aleasă se potriveşte cu elementele contextului, dacă este viabilă etc. Are loc practic evaluarea punctelor slabe ale fiecărei alternative şi sublinierea potențialelor obstacole în aplicarea alternativei alese.

4. Pălăria galbenă.

Este pălăria logicii optimiste. Presupune evaluarea beneficiilor aplicării fiecărei alternative. Cu alte cuvinte, după ce s-a ales o soluție, se merge mai departe cu analiza pentru a imagina eventualele beneficii, rezultate pozitive ale implementării acesteia. Se iau în considerare interesele şi valorile personale ale clientului.

5. Pălăria verde.

Este etapa creativității, a propunerilor, a alternativelor, a descoperirii aspectelor interesante, provocatoare legate de obiectul deciziei. În această

fază clientul adună cât mai multe idei pe care nu le evaluează. Se poate utiliza la finalul secvenței de pălării cu scopul de a genera soluții viabile care să echilibreze dezavantajele şi potențialele obstacole asociate celorlalte alternative. O abordare de acest gen vine să cultive o atitudine generală orientată spre căutarea de soluții creative pentru problemele cu care ne confruntăm.

6. Pălăria albastră.

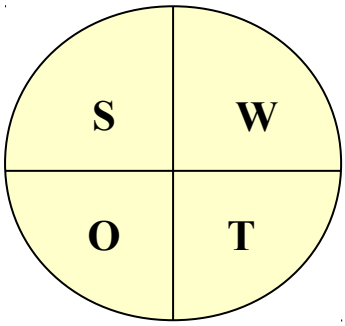
Este o pălărie corespunzătoare unei viziuni integratoare asupra soluțiilor şi alternativelor

luate în calcul. Se ia o decizie: care din alternativele luate în discuție vor fi considerate mai departe? Pot să rezulte două soluții preferate care au beneficiii/puncte slabe similare sau care se bazează pe valori diferite. În primul caz, alegerea se poate face utilizând o pălărie roşie care va face ca decizia să fie luată pe baza intuiției/sentimentelor, iar în cel de-al doilea caz se face apel la ierarhia valorilor clientului.

Exercițiul de decizie bazat pe ceea ce E. de Bono numea "alternativele gândirii" este de mare folos unei persoane, care poate deveni mai ordonată în gândire, mai creativă, poate ajunge la o decizie înțeleaptă fără să se grăbească, luând în calcul tuturor posibilităților existente.

Tehnica SWOT se adresează în general subiecților cu o vârsta mai mare de 10-12 ani. Este un instrument utilizat în foarte multe domenii în care se cere luată o decizie la un moment dat. Denumirea metodei provine de la inițialele termenilor englezeşti asociați conceptelor luate în considerare în analiză: **S**trengths (puncte tari), **W**eaknesses (puncte slabe), **O**pportunities (oportunități), **T**hreats (posibile amenințări).

Analiza se desfăşoară pe două registre: intern clientului sau grupului (pentru calități şi puncte slabe) şi extern (pentru oportunități şi amenințări din afara grupului sau a clientului individual). În general, informația se organizează vizual:



Pentru rubrica "puncte tari" (Strengths) şi "puncte slabe" (Weaknesses), se listează avantajele, aspectele interne pozitive, respectiv dezavantajele unei anume decizii, de exemplu. "Oportunitățile" fac referire la şansele posibile, la tendințele externe care ar fi favorabile deciziei, iar "amenințările" reprezintă obstacolele de înfruntat în cazul adoptării unei decizii sau a alteia.

Exercițiu:
Pe pagina www.mindtools.com veți găsi un model de analiză SWOT pe care îl puteți prelua pentru a analiza o problemă de rezolvat cu care vă confruntați în aceste momente. Formulați concluzii.

După cum se observă, cele două instrumente de analiză şi luare a deciziei nu sunt uşor de aplicat – ele solicitând efort şi maturitate din partea clientului/clienților angajați într-o asemenea activitate. Din aceste motive, este recomandată aplicarea lor clienților cu vârste peste 10-12 ani, după un prealabil instructaj riguros.

Cele două metode prezentate mai sus nu sunt în exclusivitate adresate domeniului consilierii, ci tuturor domeniilor de lucru cu resursele umane, marketing, management. Consilierul poate aplica aceste metode cu dublu scop: pe de o parte, pentru a-i oferi clientului suport în luarea deciziei în procesul de consiliere, pe de altă parte, pentru a forma acestuia abilități de lucru individual, în situații reale. Tehnicile pot fi aplicate în oricare din etapele procesului de consiliere şi pot constitui un instrument-cheie în proiectarea carierei. Metodele, aplicate în mod corespunzător şi consecvent, formează o rigoare în gândire de mare valoare în orice situație de viață.

3.3. Elemente de managementul timpului

Într-o societate concurențială cum este cea în care trăim, fără un echilibru realist între timpul acordat muncii şi cel acordat vieții personale, pe termen lung este aproape imposibil să se înregistreze rezultate profesionale cu adevărat notabile.

Capacitatea de organizare a timpului este una esențială pentru succesul profesional. Practic, cuvântul „organizare" este în mod direct asociat timpului pe care îl avem la dispoziție. Abilitatea de a organiza timpul este cea care face diferența dintre un angajat inteligent dar cu performanță medie în muncă şi unul la fel de inteligent, dar care atinge o cotă de succes profesional peste medie.

Se vorbeşte tot mai mult despre „inteligența timpului", ca de o abilitate (în general, învățată) de a controla bugetul de timp avut la dispoziție. Secretul succesului personal şi profesional ar consta se pare nu în munca asiduă, neîntreruptă, ci în organizarea „inteligentă" a resurselor, inclusiv a celor de timp.

Timpul este o componentă a mediului de lucru care nu poate fi sub nici o formă neglijată. Există doar două modalități de abordare a timpului: una „pozitivă" – prin încercarea de a administra componenta temporală într-un mod eficient, ori una „negativă", ce se reflectă într-o ignorare sau proastă administrare a bugetului de timp:

Dacă vă preocupă timpul	Dacă nu vă preocupă timpul
• Puteți munci mai ordonat. • Performanța dvs. va fi mai mare. • Puteți evita „crizele", poți scăpa de sub presiunea termenelor-limită. • Puteți fi mai echilibrat, poți acorda mai multă atenție vieții personale. • Veți comunica mai bine. • Veți şti să delegați cu înțelepciune.	• Lucrați haotic, nestructurat, sunteți uşor de distras. • Nu veți promova prea curând. • Veți fi ineficient în ceea ce priveşte propriile responsabilități. • Veți încurca şi pe alții, neterminându-vă munca la timp. • Schimbările intervenite în viața dvs. vă vor destabiliza de fiecare dată.

Se consideră că una dintre cele mai mari probleme în managementul timpului s-ar referi la distractori („hoții de timp"). Care pot fi aceştia?

- Lipsa unei prioritizări a sarcinilor de lucru; lipsa de organizare;
- Dezordinea de pe birou sau din camera de lucru;
- Amânarea sarcinilor neplăcute;
- Lipsa abilităților de delegare;
- Vizitatorii (colegi, clienți) neprogramați;
- Telefonul care sună des (incapacitatea de a refuza apelurile sau de a le acorda un buget redus de timp);
- Şedințe/întâlniri neprogramate sau insuficient organizate;
- E-mail-uri şi Internetul;
- Diverse probleme tehnice;
- Incapacitatea de a spune NU.

În efortul de a limita influența acestor distractori (care, în funcție de situație, pot fi în număr mai mare sau mai mic), se apelează la tehnici specifice. Abilitatea de organizare a timpului este una care se construieşte în parametri strict personali, fără să existe „rețete" universal valabile. Motivul este că oamenii sunt foarte diferiți în ceea ce priveşte capacitatea de efort, programul de lucru, randamentul în funcție de orele zilei etc. Totuşi, se vorbeşte de câteva metode recomandate pentru organizarea eficientă a timpului. Acestea sunt *organizarea, prioritizarea* şi *planificarea*. Pentru a putea pune în practică aceste metode, există câteva elemente de care fiecare dintre noi avem nevoie:

- un scop în viață (plan pe termen lung);
- responsabilitate (planuri pe termen mediu şi scurt);
- termene bine stabilite (şi asumate);
- un ceas şi un calendar, o agendă;
- un spațiu de lucru (relativ) izolat;
- un nivel optim de motivație.

Ce înseamnă **organizare**? Prima etapă a planificării, care presupune scrierea sarcinilor de pe o zi pe alta (seara, de exemplu), păstrarea unei agende cu îndatoririle de peste săptămână sau lună etc. În funcție de obiectivele personale şi profesionale, agenda alcătuită pe zile, săptămâni, luni, este prevăzută cu termene clare (zile şi, unde este cazul,

ore). În această etapă nu este important să ne gândim la ce este mai important de făcut, ci să ne amintim şi să aşternem pe hârtie absolut toate acţiunile pe care trebuie să le întreprindem. Cuvântul-cheie este *flexibilitatea* – care trebuie să se manifeste în fixarea termenelor, a numărului de sarcini dintr-o zi/săptămână etc.

Următoarea etapă a planificării este **prioritizarea**, care presupune ierarhizarea sarcinilor, în funcţie de o serie de criterii (importanţă, urgenţă). Aici intervine responsabilitatea fiecăruia, în stabilirea ordinii acţiunilor în funcţie de importanţa acordată.

Planificarea presupune introducerea în lista lucrurilor obligatorii şi de neevitat (drumul catre serviciu în fiecare zi, programe de training obligatorii, şedinţe stabilite deja etc) a sarcinilor, aşa cum au fost ele prioritizate. În această etapă este din nou necesară o doză consistentă de flexibilitate şi obiectivitate. Este contraindicat să se aglomereze listele de sarcini cu prea multe îndatoriri – dacă una dintre ele este ratată, totul se prăbuşeşte. Trebuie să existe şi un procent de minimum 20% de timp liber (chiar în timpul orelor de lucru), destinat activităţilor neaşteptate, problemelor personale etc. Este indicat să nu se afecteze bugetul de timp destinat activităţilor de relaxare – odihnă, întâlniri cu prietenii, cu familia, lectura, hobby-uri, sport.

Reguli de aur în managementul timpului:

- Încercaţi să evitaţi ceea ce vă distrage (telefoane, corespondenţă, e-mail, vizite neaşteptate, observaţii asupra lucrului dvs.). Dacă nu este vorba despre o adevărată urgenţă, nu abandonaţi activitatea începută deja.
- Adoptaţi tactica rutinei zilnice, în care plimbările, mersul la cumpărături, răspunsul la e-mail-uri etc – să ocupe aproximativ acelaşi moment al zilei, de fiecare dată.
- Stabiliţi termene limită pentru fiecare acţiune planificată. Încercaţi să le respectaţi – şi construiţi-vă o strategie personală în acest sens.
- Fiţi selectiv, ca să nu aveţi tendinţa să vă asumaţi răspunderea tuturor sarcinilor din companie sau din departamentul dvs.
- Amânaţi lucrurile mai puţin importante, chiar dacă sunt plăcute şi relaxante. Nu amânaţi sarcinile neplăcute, greoaie.
- Folosiţi tot timpul o agendă de hârtie. Pe măsură ce aveţi idei noi, notaţi-le! Chiar dacă este mai uşor să vă înregistraţi sarcinile de lucru pe calculator sau în agenda

electronică, uneori nu puteți apela la ele (în ședințe nu puteți avea acces la calculatorul de pe birou), sunt greu de manipulat, sunt dependente de anumite surse de energie etc.

- Aveți încredere în propria dvs. capacitate de organizare a timpului şi fiți perseverent!

Unul dintre cei mai mari inamici ai succesului nostru în ceea ce priveşte administrarea bugetului de timp este **amânarea** *(procrastination)*. Uneori incapacitatea de a controla această tendință este asociată cu tulburarea hiperkinetică însoțită de deficit de atenție, care se manifestă la toate vârstele. În perioada adultă simptomele se atenuează (adulții ajung să învețe şi să aplice mecanisme proprii de adaptare), dar se manifestă totuşi, afectând capacitatea de concentrare, de planificare şi de finalizare a activităților. Apar probleme de inadaptare socială (dificultati în păstrarea locului de muncă, dificultăți de comunicare în familie), tulburări afective (depresii, nivel de stimă de sime scăzut).

Exercițiu:
Căutați pe internet informații referitoare la tulburările de atenție (THDA, ADHD) şi alcătuiți o listă a simptomelor.

În situația în care un consilier în carieră identifică probleme severe de concentrare a atenției cel mai indicat este să îi recomande clientului un specialist psiholog. Practic, oricât de valoroase ar fi soluțiile, deciziile formulate în cadrul procesului de consiliere în carieră, este posibil ca din cauza acestor tulburări clientul să nu fie capabil să le pună în aplicare într-un mod consecvent.

4. STRATEGII DE CĂUTARE A UNUI LOC DE MUNCĂ

Unul dintre cele mai importante roluri ale consilierului în carieră este să îşi educe clienții în vederea adoptării unor strategii de succes în ceea ce priveşte căutarea şi obținerea unui loc de muncă. Pe lângă modalitățile tradiționale, clientul trebuie să fie pregătit să abordeze în mod creativ aceste situații, să accepte apelul la strategii netradiționale, să fie permanent la curent cu realitățile din piața muncii, cu solicitările angajatorilor, cu dinamicile economice din spațiul național şi european.

Există câteva puncte asupra cărora un consilier ar trebui să insiste atunci când îşi pregăteşte clienții pentru căutarea unui loc de muncă:

- Localizarea posibililor angajatori în piața muncii;
- Pregătirea unui bun portofoliu de angajare (care să cuprindă unul sau mai multe variante de curriculum vitae CV, scrisori de intenție şi a scrisori de mulțumire, referințe);
- Învățarea şi exersarea tehnicilor de comunicare în cadrul unui interviu.

Exercițiu:
Enumerați cinci modalități posibile de localizare a angajatorilor:
1.
2.
3.
4.
5.

Clientul poate strânge informații referitoare la potențialele locuri de muncă disponibile în două feluri:

- Prin metode tradiționale (anunțuri de oferte, prin apelul la agenții de stat şi private);
- Prin metode netradiționale de tip *networking* (apelul la o rețea de relații personale şi profesionale din domeniul de interes sau din domenii conexe, în vedea accesării informațiilor referitoare la oportunitățile de angajare; menținerea acestei rețele, întâlniri/discuții periodice cu grupuri care împărtăşesc aceleaşi interese), informare continuă (prin participarea la evenimente speciale dedicate carierei, abonamente la publicații de specialitate, cercetare pe internet, afilierea la grupuri de discuții virtuale pe temă etc), interviurile informaționale.

Interviurile informaționale se constituie în vizite de informare pe care un client (potențial viitor angajat) le realizează în compania pe care o vizează. Au loc întâlniri cu angajați, se pot obține fişe de post, se adună informații referitoare la specificul activităților profesionale în acea instituție. Este o metodă relativ nouă pe piața europeană, dar des folosită în spațiul american. Consilierul îşi poate îndruma clientul să abordeze în mod adecvat o persoană de contact din interiorul organizației, să programeze o astfel de înâlnire (dacă este posibil) şi să se pregătească în mod corespunzător pentru acest moment, cu o listă de întrebări. La întoarcere, clientul este încurajat să îşi redacteze concluziile într-un raport, să comenteze impresiile şi să formuleze o serie de concluzii.

Exercițiu:

Imaginați-vă că sunteți pe cale să organizați un interviu de informare la o instituție care vă interesează. Completați (şi dezvoltați) următorul formular:

Poziția profesională care vă interesează:
Câteva instituții unde vă puteți angaja în această poziție şi care v-ar interesa:
Câteva posibile persoane pe care le-ați putea aborda în legătură cu acest interviu (numele sau funcția):
Enumerați posibilele elemente care v-ar interesa, în legătură cu locul de muncă vizat:
Formulați cinci întrebări pe care ați dori să le adresați unui potențial angajator, în legătură cu locul de muncă dorit: 1. 2. 3. 4. 5.
Redactați o scrisoare de mulțumire pe care să o trimiteți persoanelor cu care ați discutat.
După ce ați investigat toate aceste elemente, care sunt concluziile referitoare la acel loc de muncă?

În ceea ce priveşte referințele, acestea sunt scrisori de recomandare din partea unor indivizi care pot oferi informații referitoare performanțele profesionale ale unui client. Scrisorile pot veni de la supervizori, profesori, colegi etc. În acelaşi timp, se pot include în portofoliu (cel mai adesea în CV) numele unor persoane care pot oferi recomandări în afara referințelor scrise. Aceste persoane se înregistrează cu numele şi date de contact (număr de telefon, adresă de e-mail etc).

Vom prezenta în continuare câteva elemente de bază referitoare la alcătuirea unui bun portofoliu de angajare.

4.1. Portofoliul de angajare

Dosarul de documente care îl reprezintă pe individ în relație cu organizația la care doreşte să obțină un loc de muncă înainte de un contact direct constituie portofoliul de angajare. În acest dosar pot intra: un curriculum vitae (CV), scrisoarea de intenție sau de motivație, lista publicațiilor, referințele, certificările, actele de studii etc – în măsura în

care acestea sunt solicitate şi sunt relevante pentru situația de angajare. Este important ca fiecare portofoliu prezentat să fie în acord cu cerințele angajatorului. Dacă într-un anunț un anumit angajator solicită doar un CV şi o scrisoare de intenție, atunci este obligatoriu să fie trimise doar aceste documente.

Portofoliu oferă angajatorului prima imagine a celui care aplică pentru postul respectiv. De aceea, trebuie scris şi organizat cu grijă iar documentele este necesar să fie aranjate într-un dosar elegant, de bună calitate pe a cărui copertă să apară clar numele şi numărul de telefon de contact. O fotografie tip buletin sau paşaport pe coperta interioară a portofoliului poate fi de asemenea oportună.

În funcție de situație, aceste documente pot fi trimise în atenția unei persoane de la Departamentul de Resurse Umane care se ocupă de procesul de selecție pentru postul respectiv. O sugestie pentru a găsi această informație (în cazul în care aceasta nu este făcută publică într-un eventual anunț) este de a suna la departamentul de resurse umane al companiei care angajează, de a preciza intențiile de aplicare şi de a cere numele persoanei care se ocupă de procesul de selecție. Nu se recomandă insistența, totuşi. De multe ori, rezultatul acestor demersuri este unul pozitiv, angajatorul fiind impresionat de spiritul întreprinzător şi seriozitatea candidatului.

Există cazuri când aceste documente sunt cerute pe fax sau pe mail. În această situație este de dorit ca adresa de e-mail care este folosită să reflecte numele candidatului şi să fie personală, sobra, să nu aparțină vreunei companii la care este angajat în mod curent clientul (ionescu@yahoo.com). Se recomandă de asemenea atenție la modul în care este redactat mesajul e-mail, să conțină formule de salut şi de încheiere şi unul sau două rânduri de prezentare.

În acest moment în Uniunea Europeană căştigă tot mai mult teren portofoliul de tip Europass, care cuprinde cinci documente:

- Primele două redactate de fiecare persoană interesată în parte – un CV de tip european (**Europass CV**) şi **Europass Language Passport** (un document care prezintă nivelul abilităților de limbi străine)
- Trei documente care se obțin la cerere din partea unor organizații de profil: **Europass Certificate Supplement** (care descrie tipul de pregătire de care a beneficiat individul, programele de training, de certificare etc în termeni care sunt uşor de înțeles de un eventual angajator din afara țării de proveniență a candidatului), **Europass Diploma Supplement** (acordat persoanelor cu pregătire universitară, însoțeşte diplomele

universitare şi explică ariile de competență ale absolventului, din nou în termen uşor accesibili unui angajator european) şi **Europass Mobility** (o listă a tuturor stagiilor de pregătire şi de muncă pe care o persoană le-a petrecut într-o altă țară europeană decât cea de proveniență).

Exercițiu:
Căutați pe internet informații referitoare la portofoliul de tip Europass (adresa sugerată: http://europass.cedefop.europa.eu) şi formulați câteva observații.

În concluzie, portofoliul de angajare poate îndeplini mai multe funcții şi poate fi de folos atât persoanei căreia îi aparține cât şi consilierului în carieră: organizează informația referitoare la un client, reprezentând o valoroasă sursă de informare pentru un potențial angajator, reprezintă un punct de plecare în efortul de proiectare a unor obiective şi chiar a unor planuri de carieră, oferă o imagine a progresului înregistrat de individ de-a lungul timpului (pe partea educațională şi profesională) şi indicii referitoare la posibilele obstacole în calea dezvoltării acestuia.

Exercițiu:
Completați formularul de mai jos cu informații care vă reprezintă şi eventual modificați-l în funcție de situația dvs. Credeți că un asemenea exercițiu vă este de folos într-o situație de angajare şi dacă da, cum?

Informații personale: nume, adresă, data naşterii, număr de telefon, adresa e-mail.
Starea civilă, componența familiei dvs.
Rolurile actuale: Rolurile estimate (într-un an sau într-o perioadă de timp relevantă pentru planuld e carieră):
Stilul de personalitate: cum comunic, cum interacționez cu ceilalți, cum învăț.
Cele mai importante cinci valori/credințe:
Realizări profesionale:

Realizări personale:
Obstacole în calea planurilor mele de carieră (sau/şi personale):
Experiența profesională:
Obiectivul meu profesional:

Tendințele actuale sugerează consilierului în carieră să îşi încurajeze clientul să aibă permanent pregătit şi actualizat un portofoliu standard, cu elemente care nu sunt neapărat adresate unei anumite situații de angajare (CV, diferite scrisori de recomandare, diplome, certificate, rapoarte de evaluare, scrisori de intenție etc) şi care să cuprindă şi un document cu caracter de evaluare personală, cu referire la tipul de personalitate, stilul de învățare, mediul de lucru preferat, rolurile la un moment dat, obiectivele profesionale etc.

4.1.1. Curriculum Vitae

Curriculum Vitae (pe scurt - CV) sau *résumé* (termen utilizat în SUA) – reprezintă cel mai important document personal de care un individ are nevoie atunci când se află în căutarea unui loc de muncă. Următoarea etapă, interviul de angajare, are loc numai dacă CV-ul este bine pregătit şi a convins angajatorul.

Pentru un angajator, un CV poate fi o modalitate de selecționare inițială a candidaților întrucât acesta se bazează pe informații personale care fac dovada experienței profesionale a autorului şi care dezvăluie o parte din personalitatea şi obiectivele profesionale ale acestuia. Este un document concis, clar şi obiectiv care poate include şi o fotografie recentă.

În funcție de natura locului de muncă, CV-ul poate lua mai multe forme în încercarea de a-l convinge pe angajator că aplicantul este cel mai potrivit pentru acel job: cronologic, funcțional, mixt

- **CV-ul cronologic** este organizat în secțiuni şi cuprinde informații referitoare la educație şi la experiența profesională a candidatului, în ordine cronologică (pentru Europa) sau invers cronologică (pentru SUA).

Angajatorii preferă acest model de CV considerându-l cel mai relevant şi cel mai uşor de citit. Cei care îşi caută un nou loc de muncă pot utiliza acest "istoric" al locurilor de muncă anteriore care s-a dovedit eficient în general. În schimb, cei care îşi doresc să schimbe aria de activitate sau absolvenţii vor fi în dificultate atunci când vor trebui să completeze coloanele cu "experienţa relevantă în domeniu".

Exerciţiu:
Căutaţi pe internet un tipar de alcătuire a unui CV European (tip Europass) şi alcătuiţi-vă unul.

- **CV –ul funcţional** este utilizat atunci când candidaţii doresc să îşi evidenţieze talentele, calificările şi experienţa, dar fără să ofere informaţii detaliate legate de ocazia în care acestea au fost dobândite/exersate.

Acest tip de CV dă posibilitatea de evidenţiere şi corelare a abilităţilor cu realizările, aspect care nu este evident în CV-ul cronologic. Este foarte important de ştiut că acest tip de CV este folosit numai atunci când candidaţii au un număr relevant de calificări şi competenţe. În situaţiile în care aplicantul nu are experienţă de muncă, un astfel de CV este considerat insuficient şi nereprezentativ.

- **CV-ul combinat** este poate cea mai des întâlnită formă. Acesta conţine o listă a abilităţilor, sumarizează calificările importante şi include listarea cronologică a locurilor de muncă anterioare.

Acest tip de CV ajută la minimizarea impactului pauzelor dintre perioadele de angajare. Daca nu este însa bine structurat poate genera confuzii. Cel mai bun format depinde de cerinţele angajatorului şi de tipul de experienţe educaţionale şi profesionale pe care clientul le-a avut.

Dincolo de tipul de format ales fiecare CV trebuie să conţină anumite informaţii. Există situaţii în care angajatorul solicită explicit anumite informaţii (serviciul militar, lista publicaţiilor, disponibilităţi, existanţa carnetului de conducere). În acelaşi timp, sunt situaţii în care angajatorul este interesat în primul rând de experienţa relevantă în domeniu şi/sau de studii de specialitate şi nimic mai mult.

Prezentăm o listă de categorii de informații pe care un CV le poate conține specificând ca există libertatea de a alege, în funcție de situație, categoriile pe care le găsiți cele mai relevante pentru slujba dorită.

Informații personale: Adresa: Telefon: E-mail: Data naşterii: Cetățenia: Statut civil: Numărul copiilor: Serviciul militar: Obiective personale: **Studii:** Perioada: Instituția: Oraşul: Secțiunea: Diploma: Observații: Alte cursuri/ calificări: Data: Instituția: Oraşul: Numele cursului: Diploma: Observații:	**Experiența profesională:** Perioada: Oraşul: Aria de activitate: Departament: Funcția: Descriere atribuții: Realizări: Motivul plecării: Observații: Abilități: Arie: Descriere: Lista publicațiilor: Obiective profesionale: Limbi străine: Limba (nivel citit, conversație, scris) Permis de conducere (Categorie, data emiterii): Mobilitate: Referințe: Nume: Referințe pentru: Telefon, e-mail: Hobby

Chiar dacă nu există o "rețetă" universală pentru a alcătui un CV, există câteva reguli simple care pot garanta succesul şi pe care consilierul în carieră le poate discuta cu clientul:

- Asigurați-vă că aveți destul timp pentru a vă alcătui CV-ul, nu vă prezentați cu un document alcătuit în grabă.

- Alcătuiți un CV concis. Prezentați studiile şi experiența în cuvinte simple şi fraze scurte. Se consideră că un CV nu trebuie să conțină mai mult de două pagini (fără detalii, fără lista publicațiilor). Nu amintiți de prea multe hobby-uri comune de genul "lectură" sau "muzică".
- Alcătuiți cel puțin două variante ale CV-ului dumneavoastră. Scrieți un CV concis şi apoi unul detaliat, cu lista publicațiilor, a responsabilităților pe care le-ați avut la locurile de muncă anterioare, hobby-uri, activități şi preocupări ştiințifice etc. Mai mult de atât, puteți încerca stiluri diferite de redactare a unui CV – un stil sobru în stil clasic şi unul original (unde puteți încerca să folosiți hârtie colorată discret, font-uri speciale, o fotografie etc.)
- Asigurați-vă că aspectul documentului dvs este impecabil. Utilizați hârtie albă de cea mai bună calitate, o imprimantă cu laser sau o imprimantă color şi aveți grijă la modul de redactare. Orice fel de greşeală în CV poate avea urmări neplăcute. Tocmai din acest motiv, asigurați-vă că îl citiți de mai multe ori înainte de a-l trimite. Rugați doi, trei prieteni să vă citească CV-ul cu atenție. Uneori nu putem observa sau nu suntem atenți la greşelile dintr-un text pe care am lucrat foarte mult. Mai mult de atât, aceasta este o modalitate de a verifica impactul pe care îl are CV-ul vostru, modul în care este perceput de ceilalți.
- Folosiți recomandări. Dacă aveți deja o listă de persoane la care puteți apela pentru recomandări, verificați dacă numerele de telefon şi adresele mai sunt disponibile înainte să le includeți în CV. De asemenea, este obligatoriu să-i anunțați pe cei care vă dau recomandări că este posibil să fie contactați şi de ce anume vor fi contactați.
- Fotografie sau carte de vizită nu se ataşează la CV decât dacă sunt specific solicitate.
- Acordați mare atenție la formularea obiectivelor personale şi profesionale. Feriți-vă de exagerări şi de prezentări generale. Obiectivele profesionale pe care le exprimați ar trebui să îl convingă pe angajator că postul se potriveşte aşteptărilor voastre.
- Includeți o listă de abilități personale care se potrivesc cu locul de muncă pentru care aplicați. Nu trebuie să fiți modest sau să exagerați. Pregătiți-vă să fiți provocați la o discuție, în timpul interviului, în legătură cu fiecare dintre abilitățile pe care le-ați menționat, în funcție de ceea ce îşi doreşte angajatorul să afle despre contextul în care ați exersat acele abilități personale sau profesionale.

- Acordați atenție la modalitatea de trimitere a CV-ului. Un CV printat pe hârtie de calitate şi trimis prin poştă va fi foarte bine primit. În acelaşi timp, puteți să îl depuneți personal sau să-l trimiteți prin e-mail de la adresa care a fost deja menționată în CV pentru a putea primi şi un răspuns.

Exercițiu:
Alcătuiți un CV funcțional şi unul cronologic.

4.1.2 Scrisoarea de intenție

Scrisoarea de intenție este un document de egală importanță cu cea a CV-ului. Aceasta explică interesul pe care îl aveți pentru slujba pentru care aplicați, motivația de a vă angaja, prezintă calificările profesionale precum şi abilitățile personale care vă recomandă pentru această slujbă. Este recomandat să nu se folosească un model predefinit care să fie adaptat în fiecare situație, deoarece o scrisoarea făcută special pentru cerințele unei anumite slujbe face o impresie mai bună.

Scrsioarea de intenție, care vine în completarea CV-ului (prin urmare nu repetă informația deja introdusă în CV) se întinde pe maximum două treimi de pagină, este perfect redactată şi semnată de mână.

Conținutul scrisorii ar trebui să cuprindă informații relevante care să îl ajute pe angajator să înțeleagă de ce sunteți interesat pentru acea slujbă şi ce calități personale vă recomandă. Conținutul ar trebui să urmărească următoarele elemente:

- Introducerea. Dacă răspundeți unui anunț din ziar, ar trebui să vă legați de acest lucru. Dacă vă adresați unei companii despre care nu ştiți dacă are sau nu locuri vacante ar trebui în schimb să scrieți ceva de genul: “Sunt interesat să găsesc o poziție...”, “Cunoscând faptul că aveți o activitate prestigioasă în domeniu...” etc.
- O scurtă descriere a calităților profesionale şi personale care vă recomandă pentru acel loc de muncă.
- Motivația personală a interesului pentru acel loc de muncă.
- În încheiere se poate eventual specifica perioada de timp în care ați dori să fiți contactați cu un răspuns/pentru un potențial interviu.

Este necesară precizarea elemente de prezentare, adresa, e-mail şi numărul de telefon unde sunteți de găsit. Personalizați scrisoarea adresând-o unei anumite persoane

(scrieți numele, funcția şi departamentul), apoi scrieți numele şi adresa companiei. Scrieți-vă numele şi semnați cu semnătura voastră obişnuită utilizând formulele standard: „Al dumneavoastră", „Cu respect" etc. Ca formulă de adresare se recomandă „Dragă Domnule/Doamnă".

Consilierul în carieră îl poate informa pe client în legătură cu regulile de redactare a unui asemenea document, îl poate îndruma să caute modele pe internet şi îl poate asista în efortul acestuia de finalizare a unei scrisori de intenție. Câteva recomandări care pot fi oferite clienților:

- **Adaptați scrisoarea de intenție.** Angajatorul va fi plăcut surprins dacă descoperă în scrisoare elemente care dovedesc interesul candidatului pentru locul de muncă dorit. În unele situații se poate menționa un departament anume, un proiect de cercetare sau se pot face mențiuni despre modul în care candidatul este plăcut impresionat de imaginea companiei pe piață etc.
- **Scrisoarea de intenție trebuie să fie concisă.** Chiar dacă trebuie exprimate interesul şi motivația, scrisoarea ar trebui să conțină numele exact al slujbei dorite, câteva elemente relevante ale evoluției profesionale a candidatului, câteva aspecte personale care îl recomandă pentru acel loc de muncă şi relevanța pe care această experiență de muncă o poate avea în evoluția carierei sale.
- **Accentuați aspectele pozitive ale experienței dumneavoastră de muncă.** Subliniați-vă calitățile şi realizările personale fără emfază. Dacă ați făcut parte dintr-un program de cercetare, dacă ați avut rezultate speciale într-un anume domeniu ştiințific, dacă ați primit vreun premiu special, dacă ați dovedit că ați fost un negociator bun, nu ezitați să atrageți atenția. Aceste informații nu pot fi găsite în CV iar angajatorul sună rareori la companiile la care ați fost angajat ca să ceară detalii de acest gen. Este adevărat că, în general, aceste lucruri apar ca şi referințe scrise dar, pe de o parte, este posibil ca angajatorul să nu ceară referințe, şi pe de altă parte, orice persoană care vă recomandă vă analizează dintr-un singur punct de vedere şi foarte rar din punct de vedere general sau dintr-unul relevant pentru viitorul loc de muncă. Scrisoarea de recomandare este şansa de a vă "vinde" imaginea foarte bine, de a vă face puțină reclamă întemeiată.
- Nu precizați nimic compromițător, conflictele pe care le-ați avut la alte locuri de muncă. Nu vă exprimați opinii negative despre alte persoane sau companii, nu criticați instituțiile cu care ați colaborat în trecut.

- Nu este contraindicat să vă precizați așteptarile salariale în CV (decât în cazul excepțional în care sunteți rugat să aduceți doar CV-ul şi să menționați acest aspect). În scrisoarea de intenție puteți sugera elegant, fără brutalitate, nivelul salarial care vă satisface (“Ultimul salariu a fost de...”).
- Respectați aceleaşi norme de redactare ca şi în cazul CV-ului, acelaşi format de literă, acelaşi tip de hârtie şi aceeaşi imprimantă etc. (Szilagyi, Vlădulescu, 2001).

Exercițiu:
Redactați o scrisoare de recomandare pentru o poziție ipotetică de consilier în carieră la o fundație.

4.1.3. Scrisoarea de mulțumire

Acest tip de document se trimite la companie în termen de cel mult 24 de ore de la susținerea primului interviu şi are rolul de a întregi imaginea angajatorului despre un candidat şi de a sublinia încă o dată interesul acestuia din urmă pentru locul de muncă vizat.

Prin scrisoarea de mulțumire candidatul încearcă să îşi îndeplinească o serie de obiective:

- Să mulțumească încă o dată pentru timpul acordat şi pentru amabilitatea cu care a fost tratat în timpul întâlnirii;
- Să atragă o dată în plus atenția angajatorului asupra persoanei sale; în situația în care nu se obține postul dorit, cel puțin cresc şansele ca numele candidatului să fie păstrat într-o bază de date pentru referințe ulterioare, pentru situația în care apar alte locuri de muncă similare.
- Să îşi exprime aprecierea în legătură cu modul în care s-a desfăşurat întâlnirea şi să descrie un element pozitiv care i-a atras atenția (atmosfera, bunăvoința, răbdarea partenerilor de dialog etc).
- Să îşi reafirme interesul şi motivația pentru obținerea acelui loc de muncă, dar să şi exprime faptul că a reflectat asupra interviului.

Scrisoarea de mulțumire se poate trimite prin fax sau e-mail (varianta cu poşta nu se recomandă prea des din cauza faptului că livrarea poate întârzia mai mult de o zi).

Candidatul va folosi informațiile de pe cartea de vizită pe care a solicitat-o la interviu (în cazul în care nu i-a fost oferită).

4.2. Interviul de angajare

În cele ce urmează vom folosi termenul „interviu de angajare", cu mențiunea că acest instrument se poate aplica în diferite momente ale parcursului în carieră al unui individ – de la selecție şi recrutare până la promovare în cadrul unei organizații oarecare.

Procesul de **recrutare** se referă la identificarea necesităților de resurse umane ale unei organizații oarecare, urmată de atragerea unui număr optim de potențiali viitori angajați pe posturile avute în vedere. Sunt implicate activități de tipul redactării fişelor de post, promovarea internă (pe e-mail, publicații/buletine interne, afişarea posturilor disponibile, intranet etc) şi/sau promovare externă (în ziare, reviste de specialitate, prin agenții de recrutare, internet).

Selecția de personal este etapa următoare, care presupune alegera unor noi membri ai organizației în funcție de cerințele acesteia (posturile vizate) şi de competențele candidaților. Procesul de selecție este în mod explicit legat de interviul de angajare, ca instrument de evaluare care însoțeşte şi alte metode (exemple: testare de abilități profesionale dacă este cazul, studiul portofoliului de angajare – curriculum vitae, scrisoare de intenție, referințe etc). *Interviul de selecție* poate fi structurat în mai multe feluri, în funcție de intențiile recrutorului sau specialistului de resurse umane implicat într-un proces de angajare sau promovare profesională. În general, întrebările cuprinse în interviu vizează atât aspecte generale cât şi particulare ale postului urmărit. Există şi o serie de instrumente înalt standardizate, care se orientează spre competențe considerate critice pentru performanța în muncă. Exemple: *Flanagan's Critical Incident Technique* (1957), *BARS - Behaviorally Anchored Rating Scales* şi *Kelly's Repertory Grid* (Stewart & Stewart, 1981).

Interviul de angajare, ca aspect particular al interviului de selecție, este un instrument care acționează ca un filtru în scopul identificării persoanei potrivite pentru un post anume (vacant sau nou creat). Interviul permite factorilor de decizie să culeagă informații în legătură cu un candidat, în cadrul unei relații directe de comunicare (față în față sau la telefon). Se au în vedere acele aspecte ale personalității candidatului care sunt în legătură directă cu specificul postului vizat: capacități intelectuale, nivelul de informare ştiințifică şi competențele profesionale operaționale, motivația, interesele etc. Interviul

poate avea o durată de la o jumătate până la mai multe ore (în general, nu mai multe de doua-trei).

Rolul consilierului în carieră este acela de a-l pregăti/antrena pe client în vederea susținerii unui interviu de angajare de succes. Există o serie de informații care, chiar dacă nu garantează reuşita la interviu, îl ajută pe client să îşi formeze o impresie generală asupra procesului de recrutare şi, mai ales, să îşi reducă nivelul de anxietate. Se recomandă, de asemenea, ca pe lângă informare (etapele unui interviu, regulile de urmat, întrebările mai frecvente şi modalități de răspuns recomandate etc.) consilierul să organizeze şi activități de simulare a interviului (sau doar unele etape ale acestuia), în funcție de disponibilitățile de timp şi de alte resurse avute în vedere în cadrul procesului de consiliere în carieră.

Consilierul îşi antrenează clientul pentru a se prezenta la un interviu de angajare din perspectiva mai largă a unui plan de acțiune în carieră şi a abordării inteligente a unei organizații, instituții, companii, vizate de client.

Interviul reprezintă uneori primul contact direct cu firma avută în vedere, dar până la interviul în sine clientul va fi instruit asupra unor alte câteva etape importante, cărora trebuie să acorde importanță în egală măsură:

- stabilirea unor obiectivele profesionale clare, măcar pe termen mediu şi scurt;
- analizarea oportunităților oferite de postul vizat şi inițierea câtorva cercetări pe cont propriu asupra specificului activității companiei, asupra puterii sale economice şi a impactului pe piață;
- depunerea unei candidaturi (cerere, curriculum vitae, scrisoare de intenție) fie direct fie prin poştă, e-mail, fax etc.

Este important ca în cadrul procesului de consiliere în carieră să se acorde în egală măsură atenție tuturor etapelor de parcurs pentru client, nu numai interviului în sine, de la găsirea unui loc de muncă şi până la angajare. Practic, un interviu de succes este imposibil fără o pregătire riguroasă a tuturor celorlalte aspecte. În cele ce urmează, prezentăm pe scurt informațiile considerate a fi importante pentru antrenarea clientului în vederea unei astfel de experiențe:

a) Structura unui interviu de angajare

În situația unui interviu formal, întrebările urmează în general o logică, un scenariu prestabilit:

- Întrebări cu rol de prim contact şi pentru destinderea atmosferei. Exemple:

Ne-ați găsit uşor?Cum vă simțiți azi?

Urmează dacă este cazul o etapă în care persoana care ia interviul clientului se prezintă pe sine şi, în câteva cuvinte compania, specificul activității sale, situația postului avut în discuție (vacant sau nou creat).

- Întrebări care vizează prezentarea candidatului. Exemple:

Când ați terminat liceul / facultatea? Ce profil ați absolvit?Ați absolvit şi alte stagii de specializare? Unde?Puteți spune câte ceva despre experiența dv. profesională în domeniul…?

- Întrebări de detaliu pe anumite teme de interes pentru angajator. Exemple:

În CV-ul dumneavoastră am remarcat că… Ne puteți da câteva detalii?

Am observat că existăun interval de doi ani în CV-ul dumneavoastră în care nu ați lucrat nicăieri. Ce s-a întâmplat?

Postul acesta presupune un mare volum de lucru. Cum veți păstra echilibrul între viața personală şi activitatea profesională?

- Posibile întrebări ale candidatului (dacă i se oferă o certitudine că va fi angajat). Exemple:

Care va fi orarul de lucru?Unde va fi biroul meu sau atelierul de lucru?

Pot să vizitez compania?

- Interviul se încheie cu mulțumiri (de ambele părți), eventual cu precizări din partea angajatorului:

În concluzie, cred că putem considera deja că ...

Vă voi contacta telefonic într-o săptămână pentru a vă comunica rezultatul.

Vă mulțumim pentru vizită!

Clientul către angajator: *Vă mulțumesc pentru timpul acordat!*

b) Reguli de urmat într-o situație de interviu

Pentru a convinge, clientul trebuie îndrumat să selecteze şi să furnizeze cele mai relevante informații despre propriile studii, abilități, realizări profesionale, experiență. Mai mult de jumătate din întrebările din timpul unui interviu pentru angajare se referă la aceste aspecte. În general, unui client/candidat neexperimentat îi este uneori dificil să discute despre propria persoană, despre realizări, succese şi insuccese. Tocmai de aceea se recomandă organizarea unor exerciții simple în cadrul procesului de consiliere în carieră cu ajutorul cărora clientul să fie pus în situația să îşi prezinte în mod coerent calitățile pozitive, realizările, abilitățile, experiența profesională. Fluența în discurs denotă inteligență, aptitudini pentru comunicare, flexibilitate şi este foarte apreciată de angajatori.

Există mai multe aspecte care trebuie luate în considerare în momentul în care clientul se pregăteşte pentru interviu. Acestea sunt:

Dosarul personal (portofoliul de angajare), care va conține toate actele depuse deja la sediul companiei, trebuie să fie asupra clientului/candidatului atunci când se prezintă la interviu. Acesta trebuie să fie pregătit să detalieze orice aspect din CV sau din alte documente prezentate angajatorului.

Aspectele psihologice țin de imaginea despre sine şi de gradul de încredere în propria persoană. Este recomandat ca să se adopte o strategie de gândire pozitivă – clientul să se înarmeze cu optimism şi cu convingerea că are motive suficiente pentru a considera că interviul se va finaliza cu succes. Dosarul personal a fost acceptat şi a prezentat suficient interes pentru compania potențial angajatoare încât să se organizeze o întrevedere pentru un interviu, cu alte cuvinte există premisa reuşitei.

Aspectele vestimentare țin de imaginea pe care clientul o oferă celorlalți. În mediul profesional de afaceri s-a renunțat demult la ideea că "nu haina face pe om". În situația unui interviu formal, este recomandat să se apeleze la un costum sobru, la pantofi

şi accesorii (serviete, mape) de calitate dar care să nu bată la ochi. Coafura trebuie să fie adecvată, parfumul folosit foarte discret şi bijuteriile reduse la minim.

Limbajul nonverbal. Semnalele nonverbale care se vehiculează la interviu sunt foarte semnificative pentru angajator, care nu va ezita să îşi bazeze decizia finală şi pe acestea, dincolo de modul în care candidatul răspunde la întrebări. Astfel, persoana care face recrutarea va lua în considerare modalitățile în care clientul se prezintă pe sine, salută, strânge mâna (ferm, dar nu exagerat), postura şi poziția sa pe scaun (care nu trebuie să fie nici foarte încordată, nici prea relaxată), contactul vizual (trebuie menținut în mod constant, dar fără insistență sau ostentație). De asemenea, literatura de specialitate recomandă exersarea unor întrebări (dificile) în situații de stres. În lipsa exercițiului şi luat pe nepregătite, candidatul riscă să rupă brusc contactul vizual, semnalizându-i interlocutorului că este ceva în neregulă.

Se recomandă pregătirea clientului în funcție de cele trei momente distincte în pregătirea pentru interviu:

a. etapa inițială în care candidatul adună informații despre compania vizată şi postul dorit,
b. etapa interviului propriu-zis (când accentul cade pe atitudinea pozitivă, controlul deplin al informației cuprinse în documentele de angajare, autoprezentare);
c. etapa post-interviu, în care acesta ia notițe imediat după finalizarea întâlnirii şi solicită în mod politicos un feedback din partea companiei (indiferent dacă se anticipează a fi pozitiv sau negativ).

În concluzie, consilierul în carieră poate oferi clientului care se pregăteşte pentru un interviu de angajare o listă cu recomandări generale şi concrete de tipul celor de mai jos:

- Să ştie cu certitudine ce slujbă doreşte să obțină.
- Să afle cât mai multe informații despre compania şi postul vizate.
- Să fie la curent cu noutățile din domeniul în care doreşte să activeze.
- Să întocmească o listă cu calitățile, realizările şi lipsurile (ariile de dezvoltare) personale.

- Să pregătească o expunere de 4–5 minute în care să îşi prezinte calităţile şi realizările.
- Să fie pregătit să răspundă la întrebări dificile care vizează lipsurile, nerealizările – astfel încât acestea să fie prezentate, pe cât posibil, într-o lumină favorabilă.
- Să descrie experienţe şi realizări personale pentru a demonstra disponibilitatea în vederea îndeplinirii obligaţiilor profesionale ale postului solicitat.
- Să se asigure că sistemul de valori personale este în concordanţă cu cel al companiei la care doreşte să lucreze.
- Să aibă încredere în propria persoană şi să abordeze situaţia într-un mod optimist. Angajatorul nu este un adversar, ci un partener de discuţie.
- Să fie punctual. Întârzierea la interviu înseamnă o primă părere negativă pe care angajatorul şi-o poate contura despre un candidat.
- Chiar dacă stresul dinainte de interviu este foarte mare, se recomandă clientului să mânce puţin, fără a întrece măsura.
- Să evite consumul de stimulente înaintea interviului (băuturile alcoolice sau cofeină).
- Să acorde atenţie maximă vestimentaţiei.
- În timpul interviului este în general recomandat să refuze politicos oferta de a gusta băuturi răcoritoare sau cafea.
- Să nu îşi programeze o altă activitate importantă în ziua interviului, pentru a acorda întreaga atenţie acestui eveniment.
- Să asculte cu atenţie tot ce spune angajatorul şi să fie foarte atent la aspectele care ţin de registrul comunicării paraverbale – intonaţia, ritmul, tonul, pauzele (care pot fi foarte semnificative). Să acorde maximă atenţie limbajului nonverbal.
- Să fie sincer în legătură cu experienţa profesională (toate informaţiile furnizate de client, dar şi referinţele scrise, se pot verifica foarte uşor şi în general angajatorii chiar fac acest lucru).
- Dacă nu se înţelege o întrebare, să ceară lămuriri şi dacă e nevoie solicite timp de gândire pentru formularea unui răspuns la o întrebare mai dificilă.
- Să evite să răspundă monosilabic, să încerce pe cât este posibil şi fără să cădeţi în ridicol să elaboreze răspunsurile şi să ofere detalii semnificative. (Szilagyi, Vladulescu, 2001)

Iată şi câteva exemple de exerciţii preliminare şi teme de meditaţie pentru persoanele care urmează să se prezinte la un interviu de angajare:

- Întocmiţi o listă care să cuprindă cât mai multe calităţi şi lipsuri de care sunteţi

conştient.

- Învățați să vă lăudați rezonabil, cu modestie, dar convingător!
- Rugați un prieten sau o rudă să enumere în scris calitățile, punctele forte şi defectele dumneavoastră. Lista ar trebui să cuprindă şi exemple de fapte şi conduite care probează calitățile şi defectele. Comparați cele două liste şi discutați-le apoi împreună.
- Imaginați-vă că cel care vă ia interviul vă invită să vorbiți despre dumneavoastră.
- Alegeți dintre punctele forte un număr semnificativ de realizări, aptitudini, domenii în care sunteți priceput, prin care să puteți convinge că sunteți persoana cea mai potrivită pentru postul luat în discuție. Calitățile pe care le alegeți trebuie să aibă legătură cu specificul viitorului loc de muncă.
- Pregătiți o prezentare a punctelor dumneavoastră tari ce poate fi făcută în 3-4 minute. Înregistrați expunerea şi apoi analizați, ca şi când ați fi intervievator: tonul vocii, limbajul, argumentele. Refaceți expunerea şi înregistrarea până când aveți sentimentul că prezentarea este atractivă, naturală şi convingătoare.
- În mod inevitabil veți fi întrebat şi despre punctele dumneavoastră slabe. Nu prezentați punctele slabe doar ca pe o simplă listă. Explicați că din punctul dumneavoastră de vedere de exemplu, lipsa experienței sau a unor anume abilități nu constituie un handicap de netrecut, ci un motiv de dezvoltare profesională pentru dumneavoastră, mai ales în condițiile în care puteți demonstra realizări şi calități compensatorii.
- Pentru insuccese, dacă sunteți nevoit să le prezentați, pregătiți-vă să le expuneți într-o lumină favorabilă. Faceți dovada că sunteți conştient de ele, ați învățat de pe urma lor şi că aveți puterea să vă învingeți slăbiciunile care le-au generat.
- Pentru a convinge că aveți disponibilități afective şi de voință, că sunteți motivat să îndepliniți obligațiile profesionale ce revin postului solicitat, furnizați informații cu privire la: concepția despre muncă şi îndatoriri profesionale, trăsături de voință şi caracter, interesele, aspirațiile şi inițiativele dumneavoastră. Folosiți în prezentare relatări şi nu înşiruiri de calități. În loc de *„sunt o persoană perseverentă, cu inițiativă etc“*, faceți apel la experiențe relevante pentru trăsăturile pe care doriți să le demonstrați. Asemenea relatări se încheie conclusiv: „se poate afirma că sunt o

persoană perseverentă, cu inițiativă“ etc. Prin acest procedeu reuşiți să fiți convingător şi, în acelaşi timp, modest. Nu ezitați să vă prezentați pasiunile, țelurile şi aspirațiile profesionale, demonstrând prin aceasta că gândiți în perspectivă.

- Selectați o companie cunoscută, imaginați-vă că doriți să aplicați pentru un post oarecare. Pentru etapa de pre-interviu, pregătiți o listă cu toate informațiile pe care le puteți găsi despre acea companie (folosiți-vă de toate resursele de informație posibile).

4.2.1. Tipuri de interviuri

Deşi obişnuiți cu interviul “clasic”, de tipul discuției între patru ochi între candidat si recrutor, trebuie avute în considerare mai multe posibilități de organizare a interviurilor: prin telefon, interviuri rapide („fulger”), stres-interviuri, de grup, interviuri de tip follow-up etc.

În general, indiferent de modalitatea de desfăşurare a acestuia, în cadrul primului interviu i se prezintă candidatului în linii mari compania, profilul ei şi specificul postului liber avut in vedere după care i se adreseaza câteva întrebări.

a) Interviul de tip “față în față” reprezintă forma clasică de interviu, în care candidatul are o discuție cu o singură persoană, responsabilă de decizia angajării (sau cu promovarea la următorul nivel de angajare). De multe ori, interviurile sunt structurate şi urmează protocoale destul de stricte. Este posibil ca intervievatorul să îşi noteze răspunsurile, pe de o parte, ca argument pentru decizia finală, pe de altă parte, pentru a compara răspunsurile cu ale celorlalți candidați pentru acelaşi job.

b) Interviul telefonic. Din momentul în care ați trimis documentele personale către compania de care sunteți interesat, vă puteți aştepta să fiți contactat pentru un interviu prin telefon. Aşa că, fiți pregătiți să reacționați rapid şi nu vă pierdeți cu firea! Când primiți telefonul, încercați să vă izolați într-un spațiu liniştit. Având în vedere că nu puteți face apel la toate elementele nonverbale de comunicare, fiți atenți la toate aspectele paraverbale – frecvența (câte cuvinte spuneți pe minut), volumul, ritmul şi tonul, accentul, pauzele, timbrul vocii etc.

Încercați să vorbiți mai încet decât de obicei, tare şi clar şi nu vă speriați de pauzele pe care le auziți la celălalt capăt al firului: în mod sigur recrutorul îşi notează răspunsurile.

Fiți pregătiți ca în orice moment să vi se adreseze întrebări într-una sau în mai multe limbi străine, în funcție de profilul anunțat de angajatori. Să aveți în vedere că mesajul verbal poate genera pierderi în comunicarea prin telefon şi încercați să articulați cuvintele cât se poate de clar, cereți detalii, cereți pauze dacă simțiți nevoia să oferiți răspunsuri clare, mai elaborate – dar, atenție, nu exagerați!

c) Interviul cu comisie. Uneori, compania decide ca o echipă de specialişti de la recrutări şi experți în domeniul profesional din care provine şi postul vacant să ia interviu unui candidat. Este posibil ca fiecare membru al comisiei să aibă un set de întrebări adaptate ariei profesionale din care provine. Candidatului i se cere să fie flexibil, să se adapteze uşor stilurilor diferite de abordare ale fiecărui membru al comisie.

d) Interviul de grup. Companiile mari folosesc în general acest tip de interviu. Cei care recrutează adună mai mulți candidați într-un grup şi îi evaluează din punctul de vedere al cooperării în cadrul echipei, abilităților de comunicare interpersonală, de rezolvare a problemelor, de conducere a echipei, de negociere – prin intermediul metodelor de tip joc de rol, al activităților de grup şi al tehhnicilor clasice de interviu.

e) Stress-interviul. Aşa cum este şi numit, acest tip de interviu este utilizat când slujba implică activități solicitante din punct de vedere intelectual, sarcini de rezolvat in intervale de timp strict delimitate (si scurte), interacțiuni cu persoane dificile.

Acesta este interviul tipic utilizat în arii ca marketingul şi vânzările. Este posibil ca să se aştepte foarte mult înainte ca interviul să înceapă, recrutorul să nu fie deloc cooperant, s-ar putea să fie tăcut, să se uite la client fără nici o expresie, fără nici o reacție la ceea ce spune etc. Candidatului i se recomandă să fie calm şi orientat spre întrebările care îi sunt adresate, mai mut decât spre comportamentul recrutorului.

f) Interviul rapid. Clientul se poate confrunta cu acest tip de interviu la un târg de job-uri sau în momentul în care compania la care a depus un CV îl sună pe numărul de telefon indicat. Clientul trebuie sfătuit să se pregătească înainte, să fie calm. În general,

acest tip de interviu vizează disponibilitatea pentru acea slujbă şi reprezintă o etapă intermediară înaintea interviului formal.

g) Al doilea interviu. Acest al doilea interviu (sau interviul de tip *follow-up*) este destinat candidaților de care compania este încă interesată după încheierea primului interviu formal. În acest al doilea interviu, de obicei discuția nu se mai poarta cu un reprezentant al departamentului de resurse umane, ci cu un potențial viitor superior (direct sau indirect).

Clientul se poate aştepta la întrebări orientate mai degrabă spre aspecte profesionale şi mai puțin spre cele personale (se presupune că acestea au fost sondate în cadrul primului interviu). Practic, în acest moment, sunt verificate abilitățile şi cunoştințele tehnice şi ştiințifice, dincolo de "declarațiile" din CV sau scrisoarea de intenție.

În general, rezultatul interviului nu este oferit direct, la momentul la care întâlnirea a luat sfârşit. Aşa că uneori clientul este nevoit să aştepte până la două săptămâni sau mai mult până să fie sunat sau să primească un răspuns scris. Dacă această perioadă trece, clientul este încurajat să se intereseze (telefonic).

4.2.2. Stresul la interviu

Este ştiut că există persoane cu o pregătire excepțională, dar care nu pot avea rezultate satisfăcătoare într-un examen sau un interviu din motive legate de stres.

Oricum, există câteva sugestii pe care consilierul le poate oferi clientului în situația în care acesta urmează să participe la un interviud e angajare.

- Pregătiți-vă foarte bine! Fiți pregătiți să detaliați orice aspect din CV.
- Gândiți pozitiv! Dacă nu reuşiți să fiți angajați, nu înseamnă că ați înregistrat un mare eşec ci că ați avut oportunitatea să câştigați experiență.
- Încercați să ajungeți la interviu cu 10 minute înainte pentru a vă relaxa şi a vă aduna gândurile.
- Înainte de a intra în cameră respirați adânc de trei ori, uitați de toate grijile pentru doua-trei minute şi imaginați-vă o activitate plăcută pe care o veți putea desfăşura după interviu (un film la cinema, o plimbare în parc, o excursie, cumpărături etc). În

acelaşi timp, încercați să va rotiți capul în lateral, stânga/dreapta, sus şi jos, şi veți observa că reuşiți să eliminați tensiunea în câteva secunde.

- Utilizați camera de toaletă înainte de interviu – o ocazie în plus pentru a vă verifica hainele şi ținuta;
- În camera de interviu, încercați să aveți inițiativa să relaxați atmosfera, salutând cu un zâmbet, încercând să stabiliți contact vizual cu persoana care vă va lua interviul.
- Atenție la modul în care stați aşezat pe scaun. Asigurați-vă că stați confortabil, relaxați, într-o poziție care expriumă deschidere şi disponibilitate la dialog.
- Dacă simțiți că pierdeți controlul, întrerupeți discuția în mod politicos, cerând detalii. În anumite circumstanțe, vă puteți calma preluând discuția la un anumit moment, cerând feedback, utilizând umorul, dar într-un mod moderat; evitați sa deveniți colocviali.
- În nici un caz nu vă pierdeți cu firea dacă intervievatorul nu vă ajută să treceți peste emoții! Este posibil ca aceasta să fie o tehnică pentru a vă încerca rezistența în situații de stres. Încercați să fiți calm, nu vă arătați iritarea sub nici o formă, urmăriți să terminați discuția cu demnitate.

În concluzie, ar trebui subliniat că experiența adunată în interviuri este un factor care diminuează stresul. Oricum, asigurați-vă că nu vă relaxați prea mult şi că nu veniți nepregătiți la interviu, chiar dacă vă cunoaşteți foarte bine CV-ul şi aveți multe experiențe de angajare. Aceasta este o greşeală comună şi eşecul este garantat. Stresul menține un nivel optim de alertă, este stimulant până la un punct.

Sarcina consilierului în carieră, în momentul în care îşi pregăteşte clientul pentru o astfel de experiență, este să abordeze şi acest gen de aspecte, fie prin simple discuții fie prin exerciții de simulare a situațiilor de interviu, în urma cărora clientul primeşte feedback şi recomandări pentru ajustarea corespunzătoare a comportamentului.

5. PROMOVARE SI RELAȚII CU PUBLICUL

Pentru consilierul în carieră, promovarea propriilor servicii a început să constituie o abilitate foarte importantă. El este chemat să îşi prezinte şi să îşi vândă serviciile atât

clienților interni (colegi în aceeaşi organizație) cât şi celor externi (în comunitate). În plus, consilierul este chemat să se comporte proactiv, să fie receptiv la nou şi să îşi pregătească proprii clienți pentru o piață a muncii în permanentă schimbare.

Exercițiu:
Imaginați-vă trei posibile beneficii ale promovării şi relațiilor cu publicul pentru voi consilierii.

Domeniul relațiilor publice (PR) este foarte important la nivelul instituțiilor publice, care au astfel posibilitatea de a interacționa cu publicul pe care îl vizează. Acest domeniu de activitate presupune un efort deliberat, susținut şi planificat de a stabili şi a menține înțelegerea reciprocă între o organizație oarecare şi publicul ei țintă. Trăsăturile activităților de PR sunt:

- **Caracterul planificat:** resursele oricărei organizații sunt limitate şi de aceea trebuie planificate în raport cu importanța activităților derulate şi cu bugetuld e timp avut la dispoziție;
- **Comunicarea bilaterală:** relațiile publice au la bază preluarea informațiilor din comunitatea în care operează organizația, transmiterea de noi informații şi urmărirea feedback-ului acestora;
- **Interesul public:** scopul activității de PR este satisfacerea necesităților publicului.

Un element esențial pentru succesul programului este publicitatea eficientă. Indiferent de cât de bine planificate şi de bine conturate sunt programele unei organizații, daca nu sunt promovate vor fi doar câțiva clienți care vor apela la ele. Iată câțiva paşi pe care îi puteți urma pentru a creşte nivelul de vizibilitate al programelor voastre pe piață:

1. Planificarea: conturarea cadrului general de acțiune, definirea produselor, delimitarea pieței – cu descrierea audienței, a publicului-țintă, stabilirea unor contacte cu media (editori de ziare, reviste, cu posturi radio-TV etc).
2. Prezentarea – tipărirea şi distribuirea materialelor prin comunicate de presă, anunțuri, broşuri, afişe, informații plasate pe pagini de internet etc.
3. Evaluarea şi follow-up – colectarea informațiilor referitoare la impactul campaniei în scopul ajustării acesteia din mers (acolo unde este cazul) şi al dezvoltării unor strategii de acțiune mai performante în viitor.

Există o serie de elemente la care se face apel pe parcursul acestor etape: cercetarea de piață, elaborarea unor mesaje coerente şi de impact, relațiile cu media şi cele de tip lobby, activități de management, organizarea unor evenimente speciale, consiliere şi training pentru situații de apariție în public.

Exercițiu:
Creați o broşură (un *flyer* de dimensiuni A4) prin care să faceți reclamă agenției voastre ipotetice, care oferă servicii de consiliere în carieră.

Consilierul în carieră ar trebui să aplice strategii de marketing pentru a putea să performeze pe piața muncii. Iată câțiva paşi de parcurs într-un plan de marketing:

- Clarificarea misiunii companiei
- Identificarea şi analiza potențialilor clienți
- Dezvoltarea obiectivelor pentru relații cu publicul şi pentru promovare
- Finalizarea planului de marketing
- Implementarea planului de marketing
- Evaluarea planului prin organizarea feedback-ului de la clienți.

Exercițiu:
Identificați modalități de a aduna feedback de la clienți după implementarea planului de marketing. Comentați asupra lor.

Anexa 2

CARDURILE DE PREFERINȚE

Acest exercițiu-joc îi poate ajuta pe clienți să înțeleagă care locuri de muncă le-ar oferi satisfacție şi care nu. Prin utilizarea acestora îi puteți ajuta pe clienți să înțeleagă valorile în legătură cu propriul loc de muncă şi le oferiți oportunitatea de a-i ghida pe parcursul carierei.

Ar trebui să încercați să vă creați propriile carduri adaptate populației specifice pe care o deserviți. De exemplu, dacă încercați să plasați indivizi către slujbe care au anumite caracteristici, atunci dezvoltați un set de carduri care să conțină aserțiuni pozitive sau negative legate de acele caracteristici.

Bineînțeles, este important să combinați rezultatele obținute în urma aplicării acestui instrument cu rezultatele altor instrumente de evaluare aplicate clientului pentru a ne face o imagine completă şi realistă.

Instrucțiuni pentru jocul „Cardurile de preferințe”

1. Decupați fiecare dintre cardurile de pe foile de hârtie de mai jos.
2. Împărțiți cardurile în două teancuri. **“Lucruri pozitive despre mine şi despre locul meu de muncă”** şi **“Aspecte negative despre mine şi locul meu de muncă”.**
3. Utilizați următoarele clasificări pentru a înregistra ce vă place şi ce nu vă place.
4. Interpretați preferințele, dar şi aspectele negative pe care le gândiți despre locul de muncă.

Ați putea apoi să încercați să aplicați acest instrument pe membrii familiei voastre sau pe clienți. Remarcați diferențele între preferințele voastre şi cele ale altor indivizi; în acelaşi timp remarcați diferențele înregistrate şi în legătură cu lucrurile care nu vă plac vouă şi cele care nu plac celorlalți indivizi care au jucat acest joc.

Tradus şi adaptat după **The Career Development Facilitator Study Guide for Workforce Development Professionals**, 1999, cu permisiunea Rokicki and Associates.

R **Este important pentru mine că cei mai mulți oameni îmi respectă ocupația.**	**R** **Contează unde lucrez!**	**R** **Titlul postului meu este important pentru mine.**	**R** **Trebuie să fiu respectat în comunitatea locală.**
L **La locul meu de muncă trebuie să fiu văzut ca un leader.**	**L** **Îmi place să îmi asum responsabilitatea pentru tot ceea ce fac.**	**L** **Îmi place să îi supervizez pe ceilalți la locul de muncă.**	**L** **Îmi place să planific şi să înfăptuiesc activități.**
B **Trebuie să câştig cel mai mare venit posibil pe o anumită slujbă.**	**B** **Cred că familia mea are nevoie de lucruri noi şi moderne imediat cum acestea ies pe piață.**	**B** **Aspectele materiale sunt foarte importante pentru mine.**	**B** **Îmi place întotdeauna să conduc o maşina nouă.**
C **Îmi place să încerc noi idei creative.**	**C** **Mă plictisesc repede.**	**C** **Caut noi provocări în tot ceea ce fac.**	**C** **Îmi place să ştiu ce îndatoriri am în fiecare zi.**
E **Îmi place să lucrez cu alți oameni.**	**E** **Activitatea în grup îmi face munca mai uşoară.**	**E** **Îmi place să lucrez cu oameni care gândesc la fel ca mine.**	**E** **De obicei fac orice sarcină mai bine când o fac cu ajutorul cuiva.**

Tradus şi adaptat după **The Career Development Facilitator Study Guide for Workforce Development Professionals**, 1999, cu134 permisiunea Rokicki and Associates.

Re **Când fac ceva, simt că este nevoie să o fac cât mai bine.**	**Re** **Îmi place să învăț noi sarcini indiferent de locul de muncă pe care îl am.**	**Re** **Stau la un loc de muncă doar atâta timp cât simt că mă provoacă.**	**Re** **Caut oportunități să îmi îmbogățesc locul de muncă.**
S **Îmi place să îmi ajut colegii cu anumite sarcini.**	**S** **Mă simt bine atunci când pot ajuta pe cineva.**	**S** **Îmi place să îi ajut pe cei nou angajați .**	**S** **Dacă unul dintre colegi greşeşte, îi voi spune.**
I **Îmi place să fac lucrurile în felul meu la locul de muncă.**	**I** **Nu accept uşor ordine de la superiori.**	**I** **Îmi place să îmi structurez sarcinile aşa cum vreau.**	**I** **Îmi place să lucrez independent, fără prea multă supervizare.**
N **Îmi place să îmi asum riscuri.**	**N** **Când am de ales, prefer să am un loc de muncă ce presupune asumarea unui risc.**	**N** **Îmi place să fac lucruri pe care nimeni altcineva nu le face.**	**N** **Îmi plac locurile de muncă în care mă simt provoacat.**
V **Îmi plac locurile de muncă ce presupun sarcini variate.**	**V** **Îmi place să muncesc cu diverse tipuri de oameni.**	**V** **Îmi place să schimb des locul de muncă şi să mă mut frecvent.**	**V** **În ultimii 5 ani, am avut diverse locuri de muncă.**

Tradus şi adaptat după **The Career Development Facilitator Study Guide for Workforce Development Professionals**, 1999, cu135 permisiunea Rokicki and Associates.

Cardurile de preferinţe - Clasificări

Instrucţiuni:

După ce aţi împărţit cardurile în două teancuri, "lucruri care îmi plac" şi "lucruri care nu îmi plac/pe care nu mi le doresc" clasificaţi numărul de înregistrări cu aceeaşi literă pentru cele două categorii. Înregistraţi numărul de "lucruri care îmi plac" şi numărul de "lucruri care nu îmi plac/pe care nu mi le doresc" în tabelul de mai jos şi citiţi descrierea tipurilor de slujbe unde aţi putea avea succes. Această informaţie ar trebui folosită împreună cu rezultatele celorlalte evaluări care v-au fost aplicate pentru a vă putea folosi ca şi ghid în carieră.

Locul unde munciţi	Îmi place	Nu îmi place
R		
L		
B		
C		
E		
Re		
S		
I		
N		
V		

R = Recunoaştere un scor mare în coloana "Îmi place" indică faptul că aveţi nevoie să lucraţi într-un mediu în care vi se recunosc meritele şi că titlul, biroul pe care îl aveţi şi alte elemente care ţin de imagine sunt importante pentru voi. Un scor mare în coloana "Nu îmi place" arată că nu vă interesează exact aceste lucruri.

L = Leader/*Leadership*, un scor mare în coloana "Îmi place" indică faptul că vă place să aveţi diverse responsabilităţi şi probabil v-aţi descurca bine în locuri în care aţi conduce o echipă. Un scor mare în coloana "Nu îmi place" arată că nu trebuie să fiţi sef ca să vă simţiţi bine la locul de muncă.

Tradus şi adaptat după **The Career Development Facilitator Study Guide for Workforce Development Professionals**, 1999, cu permisiunea Rokicki and Associates.

B = Bani, un scor mare în coloana "Îmi place" indică faptul că banii reprezintă un aspect important pentru voi atunci când căutați un loc de muncă. Un scor mare în coloana "Nu îmi place" arată că puteți fi recompensat şi motivat şi de alte elemente.

C = Creativitate, un scor mare în coloana "Îmi place" indică faptul că aveți nevoie de un loc de muncă unde să vă puneți la lucru creativitatea. Un scor mare în coloana "Nu îmi place" arată că nu aveți nevoie de un loc de muncă unde este nevoie să căutați soluții creative.

E = (Munca în) Echipă, un scor mare în coloana "Îmi place" indică faptul că vă place să munciți în echipă şi că ar trebui să căutați un loc de muncă unde se munceşte în echipă. Un scor mare în coloana "Nu îmi place" arată că vă place să lucrați singur sau că ar trebui să căutați un loc de muncă în care puteți lucra individual.

Re = Realizare, un scor mare în coloana "Îmi place" indică faptul că realizările pe care le aveți la locul de muncă sunt foarte importante pentru voi. Un scor mare în coloana "Nu îmi place" arată că s-ar putea să vă placă un loc de muncă sigur, fără prea mult stres, unde nu vi se cer eforturi deosebite.

S = Sprijin/Ajutor, un scor mare în coloana "Îmi place" indică faptul că ar trebui să căutați un loc de muncă unde vă puteți ajuta colegii sau publicul. Un scor mare în coloana "Nu îmi place" arată că s-ar putea să aveți un mai mare succes într-o slujbă în care nu aveți contact cu publicul sau într-o slujbă în care nu lucrați pe poziție de supervizare.

I = Independență, un scor mare în coloana "Îmi place" indică faptul că ați putea căuta un loc de muncă în care să aveți libertatea de a vă finaliza sarcinile în modul în care doriți. Un scor mare în coloana "Nu îmi place" arată că ați prefera, mai degrabă, un loc de muncă unde sarcinile sunt structurate, unde ştiți exact ce aveți de făcut.

N = Noroc, un scor mare în coloana "Îmi place" indică faptul că vă place să vă asumați riscuri şi ar trebui să căutați o slujba care presupune asumarea riscurilor. Un scor mare în coloana "Nu îmi place" presupune că ar trebui să evitați locurile de muncă provocatoare, care se pot dovedi stresante.

Tradus şi adaptat după **The Career Development Facilitator Study Guide for Workforce Development Professionals**, 1999, cu permisiunea Rokicki and Associates.

V = Varietate/Diversitate, un scor mare în coloana "Îmi place" indică faptul că vă plac slujbele variate care vă permit să aveți mai multe sarcini. Un scor mare în coloana "Nu îmi place" presupune că ați prefera un loc de muncă stabil, în cadrul căruia să aveți în general sarcini de lucru repetitive şi care nu se schimbă foarte des.

La fel ca şi în cazul altor activități de evaluare, ceea ce simțiți despre un anumit loc de muncă poate fi influențat de mulți factori. Nu uitați, utilizați rezultatele acestui joc în corelație cu rezultatele celorlalte activități de evaluare.

CAPITOLUL I. Dezvoltarea carierei – teorii

1. Introducere.
2. Profesiunile de sprijin şi consilierea
3. Scurt istoric
4. Intervenţiile în procesul de consiliere
   4.1. Delimitări conceptuale
   4.2. Tipuri de intervenţii în consiliere
5. Teorii ale dezvoltării carierei
   5.1. Teorii structurale
   5.2. Teorii ale dezvoltării

CAPITOLUL II. Abilităţi de comunicare şi procesul de suport în consiliere

1. Abilităţile de suport

   1.1 Modelul de tranziţie 4-S
2. Abilităţi de comunicare de bază în procesul de consiliere vocationala
   2.1 Abilităţi de comunicare nonverbală
   2.2 Ascultarea activă în consiliere
   2.3 Coordonarea
   2.4 Reflecţia
   2.5 Provocarea
   2.6. Sumarizarea
3. Etapele procesului de consiliere
   3.1 Construirea relaţiei
   3.2 Evaluarea
   3.3 *Empowerment* şi stabilirea obiectivelor
   3.4 Intervenţia
      a. Orientarea umanistă
      b. Orientarea cognitivă
      c. Orientarea comportamentală
      d. Orientarea sistemică
   3.5 Finalul
   3.6 Follow – up
4. Concluzii. Teoria angajamentului activ
5. Condiţiile de mediu şi de dezvoltare ale procesului de consiliere

CAPITOLUL III. Procesul de evaluare în consilierea vocationala

1. Introducere
   1.1. Evaluarea în consiliere
   1.2. Etapele procesului de evaluare

Tradus şi adaptat după **The Career Development Facilitator Study Guide for**139 **Workforce Development Professionals**, 1999, cu permisiunea Rokicki and Associates.

1.3. Greşeli comune în evaluare
2. Tipuri de evaluare
   2.1. Evaluarea formală
   2.2. Evaluarea informală
3. Evaluarea continuă
   3.1. Obstacole în calea deciziilor
4. Interviul de informare în consilierea vocationala
5. Autoevaluarea în consilierea vocationala
6. Aspecte tehnice în procesul de evaluare
7. Interpretarea rezultatelor procesului de evaluare

CAPITOLUL IV. Decizia şi planificarea. Strategii de căutare a unui loc de muncă

6. Introducere
7. Procesul de adoptare a deciziei
   2.1. Stiluri decizionale
   2.2. Etapele deciziei informate
8. Asistarea clienților în procesul de planificare în carieră
   3.1. Metode de luare a deciziei
   3.2. Elemente de managementul timpului
9. Strategii de căutare a unui loc de muncă
   4.3. Portofoliul de angajare
      4.1.1. Curriculum vitae
      4.1.2. Scrisoarea de intenție
      4.1.3. Scrisoarea de mulțumire
   4.4. Interviul de angajare
      4.2.1. Tipuri de interviu
      4.2.2. Stresul la interviu
10. Promovare şi relații cu publicul

BIBLIOGRAFIE:

Tradus şi adaptat după **The Career Development Facilitator Study Guide for**140 **Workforce Development Professionals**, 1999, cu permisiunea Rokicki and Associates.

Mihai Puiu (2007) *Smart management, Editura Universitatii Ttitu Maiorescu, Bucuresti.*

Mihai Puiu (2009) *Management XXI, Editura Universitatii Titu Maiorescu , Bucuresti.*

Mihai Puiu (2009) ***Managerii si resursele umane,comunicare, negociere leadership, Editura Universitatii Bucuresti***

Amundson, Norman – **ACTIVE ENGAGEMENT: ENHANCING THE CAREER COUNSELLING PROCESS,** *Second Edition,* Ergon Communications: Richmond, B.C., Canada, 2003.

Amundson, N; Poehnell, G. – **CAREER PATHWAYS** (in association with Human Resources Development Canada), *Second Edition,* Ergon Communications: Richmond, B.C., Canada, 1996.

Bolles, Richard Nelson – **WHAT COLOUR IS YOUR PARACHUTE? A PRACTICAL MANUAL FOR JOB-HUNTERS & CAREER CHANGERS**, Ten Speed Press, Berkeley, 1999.

Capuzzi, David; Gross, Douglas – **INTRODUCTION TO THE COUNSELING PROFESSION**, *third edition,* Allyn and Bacon Publishing Company, Massachusetts, 2001.

Carney, Clarke G.; Wells, Cinda Field – **WORKING WELL, LIVING WELL: DISCOVER THE CAREER WITHIN YOU,** Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove, 1999.

Cormier, L.S.; Hackney, H. – **THE PROFESSIONAL COUNSELOR: A PROCESS GUIDE TO HELPING,** *Second Edition,* Boston: Allyn & Bacon, 1993.

Daneş, Luminița – **ORIENTAREA ŞI CONSILIEREA PROFESIONALĂ PE PIAȚA MUNCII**, 2004 (material nepublicat).

Ettinger, Judith M. – **IMPROVED CAREER DECISION MAKING IN A CHANGING WORLD,** *Second Edition*, Garrett Park Press, 1996.

Gellat, H.B. – **CREATIVE DECISION MAKING: USING POSITIVE UNCERTAINTY,** Los Altos, CA: Crisp.

Jigau, Mihai – **CONSILIEREA CARIEREI,** Editura Sigma, Bucuresti, 2001.

Issacson, Lee; Brown, Duane – **CAREER INFORMATION, CAREER COUNSELING AND CAREER DEVELOPMENT,** *sixth edition,* Allyn and Bacon Publishing Company, Massachusetts, 1997.

Krumboltz, J.D.; Hamel, D.A. – **GUIDE TO CAREER DECISION-MAKING SKILLS**, New York: Educational Testing Service, 1977.

Landscheere Viviane de, Landscheere Gilbert de, **DEFINIREA OBIECTIVELOR EDUCAȚIEI**, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti, 1979.

Neenan, Michael; Dryden, Windy - **LIFE COACHING – A COGNITIVE-BEHAVIOURAL APPROACH,** 2002, Taylor and Francis

Neukrug, Ed – **THE WORLD OF THE COUNSELOR – An Introduction To The Counseling Profession,** Brooks/Cole Publishing Co., USA, 1999.

Paşca, S.; Purcărea, A.; Soran, I.F.;, Szilagyi, A.; Sztojanov, I.; Vlădulescu, L.; – **TEHNICI DE COMUNICARE UMANĂ,** Editura PRINTECH, 1998.

Rokicki and Associates, Inc. – **THE CAREER DEVELOPMENT FACILITATOR STUDY GUIDE FOR WORKFORCE DEVELOPMENT PROFESSIONALS,** Coral Springs, Florida, Copyright 1999.

Tradus şi adaptat după **The Career Development Facilitator Study Guide for**141 **Workforce Development Professionals**, 1999, cu permisiunea Rokicki and Associates.

Szilagyi, A., Paredes, D.- **THE NEED FOR SUPERVISION IN COUNSELING PROGRAMS** - in *Career Counseling and The Global Labor Market,* Editura Universităţii „Petru Maior", Tg.Mureş, 2005.
Szilagyi, A.; Vlădulescu, L. – **COMUNICARE SI SUCCES PROFESIONAL**, Editura PRINTECH, Bucureşti, 2001.
Zunker, Vernon G. – **CAREER COUNSELING, APPLIED CONCEPTS OF LIFE PLANNING**, Fifth Edition, Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing, 1998.
Young, Mark E. - **LEARNING THE ART OF HELPING – BUILDING BLOCKS AND TECHNIQUES**, 3rd edition, 2005, Pearson Merrill Prentice Hall
http://www.ilo.org/public/english/employment/strat/global.htm (20 iunie 2007).
Institutul de Ştiinţe ale Educaţiei, Centrul EUROGUIDANCE – **COD ETIC ŞI STANDARDE DE CALITATE ÎN CONSILIEREA CARIEREI**, Bucureşti 2004.
http://www.ncda.org/pdf/EthicalStandards.pdf - National Career Development Association Ethical Standards (revised 2003).